

SOMMAIRE

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DU FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT ET DU PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE (PCC)

CHAPITRE I : PRESENTATION DU FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT ET DU PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE

Section I : Description du FID

Section II : Le projet communautaire classique et le FID

CHAPITRE II : CONDITIONS DE DECAISSEMENT DE FONDS POUR LES PROJETS COMMUNAUTAIRES CLASSIQUES

Section I : Les différents acteurs

Section II : Les modalités de décaissement

CHAPITRE III : THEORIE SUR LA GESTION DE TRESORERIE

Section I : Approche de la trésorerie par le bilan

Section II : Les prévisions de trésorerie

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES CONDITIONS DE DECAISSEMENT DE FONDS POUR LE PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE.

CHAPITRE I : ANALYSE DES DIFFERENTS ACTEURS

Section I : Analyse concernant l'Association de bénéficiaires

Section II : Analyse sur le Bureau d'Etudes

Section III : Analyse de l'Entreprise

Section IV : Analyse au niveau de la Banque

Section V : Analyse au niveau du FID

CHAPITRE II : ANALYSE DES MODALITES DE DECAISSEMENT

Section I : Le coût de projet

Section II : Les emplois de chaque tranche :

TROISIEME PARTIE : PRECONISATIONS DE SOLUTIONS

CHAPITRE I : LES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Section I : Les solutions apportées au niveau des acteurs

Section II : Les solutions apportées sur les modalités de décaissement

CHAPITRE II : LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE ET LES LIMITES DES PROPOSITIONS

Section I : Les conditions de mise en œuvre

Section II : Les limites de propositions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXE

LISTE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE

| | Titre | Page |
|--|---|------|
| | Les réalisations en infrastructures du FID par crédit | 10 |
| | | |

LISTE DES TABLEAUX

| Numéro | Titre | Page |
|--------|--|------|
| 1 | Le bilan fonctionnel | 30 |
| 2 | Structure du tableau des encaissements | 33 |
| 3 | Structure du tableau des décaissements | 33 |
| 4 | Budget de TVA | 34 |
| 5 | Budget de trésorerie | 35 |
| 6 | Mesures d'accompagnements | 67 |

LISTE DES ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES

| | |
|--------|---|
| ASBL : | Association Sans But Lucratif |
| APNV : | Approche Participative au Niveau des Villages |
| BE : | Bureau d'Etudes |
| BFR : | Besoin en Fonds de roulement |
| CP : | Cellule de Projet |
| CRAM : | Commission Régionale d'attribution de marché |
| DAO : | Dossier d'Appel d'Offre |
| DG : | Direction Générale du FID |
| DIR : | Direction Inter-Régionale |
| FDC : | Financement Direct des Communes |
| FID : | Fonds d'Intervention pour le Développement |
| FRNG : | Fonds de Roulement Net Global |
| IDA : | Association Internationale pour le Développement |
| IEC : | Information, Education, Communication |
| MPAF : | Manuel de Procédures Administratives et Financières |
| MOD : | Maîtrise d'Ouvrage Déléguée |
| MPE : | Micro et Petite Entreprise |
| MPP : | Mémoire de Préparation de Projet |
| ONN : | Office National pour la Nutrition |
| OS : | Ordre de Service |

PCC : Projet Communautaire Classique

PCCO : Projet Communautaire géré par la Commune

PCG : Plan Comptable Général

PDC : Projet de Développement Communautaire

PTA : Programme de Travail Annuel

RC : Renforcement des Capacités

TTC : Tout Taxe Comprise

INTRODUCTION GENERALE

« En 1972, dès son accès au pouvoir, le Président Ratsiraka proclame sa volonté d'instaurer un régime « révolutionnaire » sous l'égide d'une Deuxième République. De nombreux secteurs de l'économie sont ainsi nationalisés et un parti unique domine toute la vie politique. Découragés, les investisseurs se retirent, entraînant une dégradation rapide de l'activité économique et une aggravation de la paupérisation. Des troubles, chaque fois durement réprimés éclatent alors un peu partout, achevant de démoraliser la population. Au bout d'une quinzaine d'années de ce régime, Madagascar se retrouve parmi les pays les plus pauvres de la planète. »¹

La situation socio-économique du pays se dégrade d'année en année. La misère paraît s'installer inexorablement. « Selon le dernier Rapport Mondial sur le Développement Humain 2000 dont les données se réfèrent à l'année 1998, Madagascar occupe le 141^{ème} rang sur 174 pays dans le monde. Madagascar est classé en 146^{ème} position sur 177 pays, selon le 15^{ème} indicateur annuel du développement humain (IDH) du PNUD (chiffre 2006) »²

Madagascar ne manque ni de ressources naturelles, ni de ressources humaines, mais reste l'un des pays les plus pauvres au monde. La masse rurale qui vit sur l'agriculture et l'élevage est la plus touchée. Alors que la majorité des malgaches sont des paysans et qui vivent dans des zones enclavées. Elle arrive difficilement à couvrir le minimum vital. Cet état de pauvreté se caractérise essentiellement par une diminution du taux de scolarisation, une persistance de l'insuffisance alimentaire, une limitation de l'accès aux services sociaux fondamentaux, une insuffisance des infrastructures de base, une situation de marginalité et d'isolement socioculturel. Pour réduire la pauvreté, l'Etat malgache a recours à l'aide venant de l'étranger.

La majorité des pays en voie de développement comme le notre s'appuie considérablement par l'accord de crédit. Cet accord est passé avec les Institutions Financières Internationales, qui peuvent être bilatérales ou multilatérales. C'est utile pour assurer le financement de nombreux projets de développement, ces projets ont pour but d'améliorer le

¹ L'Histoire, n° 318, mars 2007, p. 43

² Economie de Madagascar, encyclopédie, 2006, p.74

niveau de vie et d'accroître la situation économique du pays et de ce fait de lutter contre la pauvreté.

Les démarches pour la mise en place des fonds sociaux à Madagascar effectuées par la banque mondiale ont débuté vers la fin des années 80. Mais c'est depuis 1993 que le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) reçoit et gère le crédit de l'IDA. Le FID, association sans but lucratif (ASBL) reconnue d'utilité publique, est une agence d'exécution de projet. Dans la réalisation de ses missions, l'association FID finance uniquement les projets de développement communautaires qui se situent dans les zones rurales suivant nombreux critères.

Les composantes des activités du FID sont nécessairement le financement de réhabilitation et de construction des infrastructures de base sous forme de maîtrise d'ouvrage délégué et de projet communautaire, le financement de renforcement des capacités et le financement direct au communes.

Mais ce qui nous intéresse est le Projet Communautaires Classique (PCC). Le PCC est fait à la demande des bénéficiaires et après approbation par le FID des rapports d'avancement du projet que la cellule de projet prépare et soumet au FID. Le paiement de la contribution du FID s'effectue en tranche. C'est ainsi que la disponibilité de fonds suite aux tranches de décaissement au sein des exécutants semble toujours un problème à résoudre.

Ainsi, la question se pose: « Les pourcentages et les conditions exigées pour chaque tranche sont-ils en mesure de répondre à la réalisation du projet communautaire classique? ». D'où le choix de notre thème : « contribution à l'amélioration des conditions du décaissement de fonds pour le projet communautaire classique ».

Notre démarche va ainsi orientée vers la présentation de notre lieu d'étude et d'en dégager les problèmes sur les conditions de décaissement. Nous essayerons d'apporter des solutions faisables et appropriées à cette disponibilité de fonds et à ce décaissement. Divers approches ont été empruntés afin de bien mener l'élaboration de ce mémoire.

L'observation et les pratiques sont celles qui ont conduit à la compréhension et à la constatation du fonctionnement des différentes activités. Elles nous ont permis de déduire les forces et les faiblesses du système de financement des projets communautaire.

Les entretiens auprès des personnes ressources telles que : l'équipe du FID, les cellules de projet des associations de bénéficiaires, les Bureaux d'étude, les Entreprises, les Partenaires Relais ont offert l'opportunité de rassembler les données et les informations concernant le fonctionnement de financement des projets communautaires.

La recherche documentaire interne et externe, la bibliographie constituaient l'ouvrage clé de cette étude. La consultation directe par voie électronique des documents techniques aide à compléter les documents recueillis.

En effet, les démarches empruntées dans la conduite des études pour l'élaboration de cet ouvrage s'appuient largement sur les bases académiques acquises pendant nos cursus universitaires. Ainsi pour répondre à l'objectif de notre étude, le présent mémoire est structuré en trois parties :

- Dans la première partie, nous présentons « l'environnement et la base de l'étude ». Cette partie est consacrée à la connaissance du FID et au fonctionnement de ses activités ; ainsi que l'annonce des conditions de décaissement du fonds.
- Dans la deuxième partie, nous faisons « l'analyse des conditions de décaissement », d'en tirer les forces et les faiblesses.
- Dans la troisième partie, nous proposons « les solutions faisables » tout en mentionnant les conditions pour la mise en œuvre et leurs limites des solutions proposées.

PREMIERE PARTIE :
PRESENTATION GENERALE DU FONDS D'INTERVENTION POUR LE
DEVELOPPEMENT ET DU PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE

L'objectif de l'Etat est d'assurer un développement au niveau de la nation. Différents institutions financières s'implantent et concourent au développement du pays à savoir le PSDR pour l'agriculture, l'ONN pour l'alimentation, ainsi que le FID pour le développement sur les réalisations des infrastructures de base qui fera l'objet de notre étude.

Ainsi, par le biais de l'accord de crédit passé entre le gouvernement de la République Malagasy et l'Association Internationale de développement (IDA) permet de financer le projet de développement communautaire (PDC). L'association FID est chargée de réaliser les objectifs fixés par ce projet.

Le FID intervient essentiellement pour permettre la réalisation des projets communaux ou communautaires en milieu rural ayant pour objectif d'améliorer les conditions de vie et le bien être des populations. Ces projets peuvent être des investissements à caractère durable pour des biens immobiliers comme des constructions ou réhabilitations d'infrastructures sociales ou économiques, ou des activités limitées dans le temps permettant de valoriser l'utilisation de ces infrastructures ou contribuant au développement économique et social des communes et des groupements communautaires. L'éventail des projets et activités éligibles au financement du FID est très ouvert, mais une condition essentielle est que les investissements ou activités financés doivent avoir pour bénéficiaires des communes ou communautés par opposition à des individus, ou faciliter la réalisation de l'objectif d'amélioration des conditions de vie des populations rurales.

Le PDC est, en général, exécuté par les Communautés et les Communes suivant une approche participative ; ces entités sélectionnent, exécutent, gèrent et entretiennent les infrastructures financées sur la base de leur demande ou priorisation. L'objectif est que le Projet de Développement Communautaire finance toutes les communes rurales de Madagascar pendant la durée du projet. Les principes de base sont de maintenir une répartition équitable des ressources entre les Provinces et de cibler les activités en faveur des

communes les plus pauvres; la capacité de réalisation des projets est aussi un facteur pris en considération.

Le PDC peut transférer des fonds directement aux communes (composante Financement Direct des Communes) pour leur permettre de réaliser des projets et activités prioritaires de leur Plan Communal de Développement (PCD), ou financer à travers des associations de bénéficiaires des projets communautaires dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'eau potable, de l'assainissement, des micro périmètres irrigués, des marchés et abattoirs communaux, du transport rural et de l'énergie en milieu rural (composante Projets Communautaires).

Pour la réalisation de tous cela, le FID adopte trois critères pour le financement : la Maîtrise d'ouvrage délégué (MOD) où le FID joue le rôle d'organisme de financement, le projet communautaire géré par la commune (PCCO) dans lequel le fonds est transféré directement à la commune, le projet communautaire classique (PCC) où l'association des bénéficiaires gère le fonds. Pour ce dernier projet, le PCC est fait à la demande des bénéficiaires et après approbation par le FID des rapports d'avancement du projet que la cellule de projet prépare et soumet au FID.

Ce qui nous intéresse est de savoir quelles sont les spécificités de l'association FID pour le développement en tant qu'organe d'exécution de crédit de l'IDA ?

Notre première partie est consacrée à en savoir plus sur le FID et ses modalités d'actions à travers l'un des composantes du PDC, plus précisément le PCC. Notre première partie comprend :

- La présentation du FID en général et du projet communautaire classique,
- les conditions de décaissement de fonds.

CHAPITRE I :

PRESENTATION DU FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT ET DU PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE (PCC)

Notre premier chapitre s'oriente vers la présentation de notre base d'étude. Ce chapitre traite du FID, en général, et du Projet Communautaire Classique, en particulier.

« Le FID, en tant qu'agence d'exécution de l'Etat, est connu par la population, surtout en milieu rural, par ses réalisations, allant des bornes fontaines publiques aux écoles en passant par la réhabilitation des pistes et ruelles, l'amélioration des postes de santé, l'appui à la mise en œuvre des Plans Communaux de Développement, mais aussi par la pratique du HIMO. En effet, faire profiter les pauvres de ses investissements constitue parmi l'un des objectifs de ce Fonds. Comme la pauvreté se définit à l'accès aux différents services sociaux de base de qualité, le FID peut être classé parmi les projets qui ont beaucoup apporté pour lutter contre cette pauvreté, grâce à l'augmentation des accès à ces services.»³

Mais au fond, les particularités et les modalités d'exécution du projet par le FID, surtout avec le PCC, dans les provinces de Madagascar restent floues pour tous. Nous essayerons de faire plus de connaissance sur le FID, et plus précisément sur le PCC.

La question se pose comment fonctionne le FID à travers les utilisations du financement pour le projet de développement communautaire ? Ce premier chapitre contient :

- la description du FID en général, ainsi que son historique, ses activités et son environnement,
- l'illustration de son mode d'action avec le projet communautaire classique.

3 R.Edmond – Le FID améliore ses actions – MIDI MADAGASCAR – 07 Février 2006 –p.4

Section I : Description du FID

Depuis la date de 1993, le Gouvernement de la République de Madagascar a apporté des financements, sur quatre crédits de l'IDA, au Fonds d'Intervention pour le Développement. Ces crédits servent à améliorer la situation économique des couches défavorisées de la population et à contribuer au développement économique et social au niveau local.

1.1. Historique

Fondé opérationnel en 1993, le FID était l'un des composants de la SECALINE (l'actuel SEECALINE) et ne s'était occupé que de deux provinces à savoir Antananarivo et Toliara. C'est en 1995 qu'il s'est implanté dans les quatre autres provinces. Une évaluation menée en cette période a abouti à la mise en place du FID de façon autonome car effectivement il s'est détaché de la SECALINE. Le FID est une association créée par le Gouvernement Malagasy et financé conjointement avec la banque mondiale. Le FID comprend quatre phases :

- la phase I, intitulé Fonds Social, a parcouru l'intervalle de temps de 1993 à 1996. le montant du crédit octroyé par l'IDA est consacré pour la réhabilitation et la construction des infrastructures de base et à l'appui au secteur privé au sein de la province d'Antananarivo et celle de Toliara.
- la phase II est toujours appelée Fonds Social, a fonctionné entre 1995 à 1998. C'est un fonds de continuité des activités déjà commencées dans la phase I, mais cette fois ci elles atteignent les six provinces de Madagascar et en s'orientant sur le financement des activités génératrices de revenus.
- la phase III est composée par les Programmes Communautaires et les dégâts cycloniques durant les années 1999 à 2000. Elles sont exécutées en prenant compte des requêtes de la communauté et suivant les priorités du projet.
- la phase IV, intitulé Programme de Développement Communautaire, a débuté à fonctionner depuis l'année 2001. Ce FID IV est composé de trois crédits ci-après :
 - Crédit Initial pour le Programme de Développement Communautaire

- Crédit pour les Dégâts Cycloniques
- Crédit Additionnel accordé par l'IDA pour le Programme de Développement Communautaire

1.2. Activités et composantes

Le FID, en tant qu'organe d'exécution, a pour mission de réaliser les objectifs du Projet de Développement Communautaire. Il fait partie intégrante de la stratégie du Gouvernement de lutte contre la pauvreté

1.2.1. Les activités du FID IV

A l'instar des fonds sociaux, le FID intervient pour atténuer la pauvreté à Madagascar. Cette pauvreté est toujours présente aussi bien en milieu urbain que rural. En ce sens, le FID mène ses actions pour la reprise de la croissance économique dans le pays. Les composantes des activités du FID sont nécessairement le financement de réhabilitation et de construction des infrastructures de base sous forme de maîtrise d'ouvrage délégué et de projet communautaire, le financement de renforcement des capacités et le financement direct au communes.

Le FID concourt activement à la réalisation des infrastructures de base et l'amélioration à l'accès aux services sociaux ainsi qu'à l'appui aux populations victimes de cataclysmes et de chocs naturels. Ainsi elle déploie une stratégie innovante qui se base surtout sur deux piliers à savoir le développement local et les réponses aux chocs.

1.2.2. Les composantes du FID IV

Pour la réalisation de sa mission, le projet communautaire s'appuie sur plusieurs composantes :

- En premier lieu, le FID soutient la décentralisation et le développement local. Il favorise par le biais de ces procédures la « capitalisation des communes et des communautés par la responsabilisation (Community Driven Development) ».

- En second lieu, « la composante réponse aux chocs » va aider les communes à mieux se préparer et à mieux se protéger contre les cataclysmes futurs. Ensuite, le contrôle des normes et des qualités sera capital dans l'organisation et la méthode de travail du FID.
- Enfin, l'association va mettre en place un Suivi Evaluation et un Système d'information pour mieux permettre à tous les « acteurs de développement » d'avoir toutes les données nécessaires.

1.3. Environnement de l'organisation

L'environnement du FID se divise en deux : environnement interne et environnement externe. Mais que ce soit interne ou externe, on ne peut pas les négliger car il concourt tous à la réalisation de l'objectif du FID.

1.3.1. Environnement Interne

L'environnement interne concerne les ressources du FID : humaines, financières et manuel de procédures administratifs et financiers. Il concourt au bon fonctionnement des activités du FID dans son enceinte.

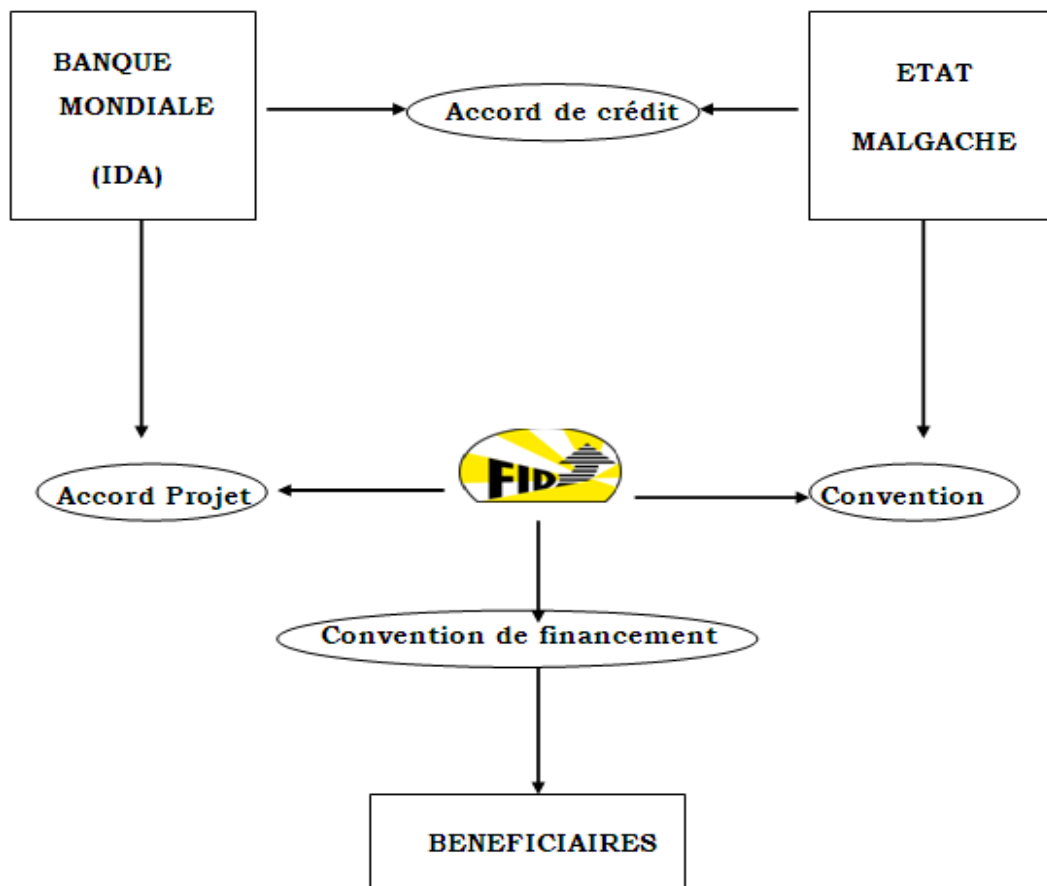
1.3.1.1. Ressources humaines (effectif)

Sur les six provinces de Madagascar, le FID est composé de 114 personnels cadres et 84 personnels d'appui, dont les informations détaillées se trouvent dans l'organigramme. Pour le financement de projets communautaires, c'est la Direction Régionale qui est en relation directe avec la commune ou/et les bénéficiaires.

1.3.1.2. Ressources financières

Un accord de crédit est passé entre la République de Madagascar et l'Association Internationale pour le Développement (IDA). Après cet accord, l'Etat passe une convention avec le FID, par laquelle l'Etat accepte de transférer les fonds du crédit au FID sous forme de dons, moyennant le respect par le FID des objectifs et des procédures de mise en œuvre du projet eu égard aux accords ci-dessus mentionnés.

Figure 2 : Les Accords et les Conventions de financement



Source : FID 2008

Les ressources financières utilisées par le FID pour financer et assurer l'environnement du projet communautaire font suite à l'accord de crédit passé entre la Banque Mondiale (IDA) et l'Etat Malgache, à l'accord de projet entre cette Banque et le FID, et enfin la convention entre le FID et l'Etat Malgache.

1.3.1.3. Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF)

Pour arriver à ses fins, le FID tient compte de ce qui est stipulé dans le Manuel de procédures Administratives et Financières. Il traite plus particulièrement des aspects financiers et comptables des activités du FID.

Ses principaux objectifs sont :

- la rationalisation et l'harmonisation de la gestion administrative, financière et comptable de toutes les directions du FID
- la mise en place d'un système efficace pour la gestion et la protection du patrimoine du FID

Le MPAF s'impose à toutes les Directions du FID et à chaque membre du personnel dans le cadre de l'exécution de ses tâches. Les précisions supplémentaires ou l'interprétation en termes de ce manuel pour fin d'application seront données par notes de service émises par le Directeur Général.

1.3.2. Environnement Externe :

Pour arriver à ses fins, le FID travaille avec nombreux acteurs. Mais ces acteurs ont leurs propres responsabilités, mais ils sont interdépendants. Ils sont au nombre de huit : la Banque Mondiale, la Direction des dettes publiques, la Banque, les associations de bénéficiaires, la commune, le Bureau d'Etudes, le Partenaire Relais, l'Entreprise.

Section II : Le projet communautaire classique et le FID

Ce projet fait partie de plusieurs programmes ayant pour objet d'améliorer la productivité et la compétitivité de l'économie rurale. Il finance un ensemble d'infrastructures de base économiques et sociales qui sont sélectionnées, réalisées, gérées et entretenues par les communautés de bénéficiaires en suivant une approche participative.

2.1. Objectifs du PCC

L'objectif du projet est d'améliorer la qualité des services, et l'accès par les populations bénéficiaires aux services fournis par les infrastructures de base sociales et économiques financées par le projet et d'accroître le degré de satisfaction des populations bénéficiaires quant à la fourniture de ces services, à travers:

- le renforcement de la capacité des populations bénéficiaires pour la sélection, le financement partiel, la suivi-évaluation, la réalisation, l'utilisation et l'entretien d'investissements communautaires ; et

- le renforcement de la capacité des communes pour la sélection, la réalisation et l'entretien d'investissements communaux, en liaison avec les populations bénéficiaires, par un appui au projet.

2.2. Gestion du projet

La gestion du Projet est confiée au Fonds d'Intervention pour le Développement (FID). Le FID est une association sans but lucratif (ASBL). Le FID met en œuvre des procédures transparentes et contrôlables mais simplifiées, efficaces, pour identifier et évaluer les activités à financer, passer des conventions de financement avec les bénéficiaires, superviser la réalisation des projets et évaluer leur impact.

Il travaille en étroite collaboration avec les communes et fait appel au maximum à des partenaires relais entre le FID et les bénéficiaires, comme des Organisations Non-Gouvernementales (ONG) bien représentées sur le terrain, ou tout autre organisation ou entité pouvant faciliter la réalisation, le fonctionnement et l'entretien des projets communautaires financés par le PDC. Le FID est une organisation décentralisée qui opère sur l'ensemble du territoire national à travers des directions régionales, afin de permettre une concertation régionale sur la sélection des communes et des projets en collaboration étroite avec les bénéficiaires et une suivie rapprochée de l'exécution.

Comme toute association le FID doit trouver les organes données par la loi. Les organes de l'Association FID sont :

- L'Assemblée Générale des membres, qui est composée de l'ensemble des membres régulièrement inscrits à la date de convocation de cette l'Assemblée.
- le Conseil d'Administration, qui est composé de six membres au plus : quatre membres désignés ex officio (un représentant de l'Etat désigné par le Premier Ministre, un représentant des organismes internationaux, un représentant des ONG, et un représentant des organismes socioprofessionnels) et deux membres élus par l'Assemblée Générale.
- la Direction Générale qui est assurée par un Directeur Général recruté et nommé par le Conseil d'Administration.

CONCLUSION

Le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) est une association créée en 1993. Depuis sa création jusqu'au 31 décembre 2008, le Gouvernement de Madagascar avec l'appui de la Banque Mondiale a confié au FID plusieurs programmes. Le FID concourt activement à la réalisation des infrastructures de base et l'amélioration à l'accès aux services sociaux ainsi qu'à l'appui aux populations victimes des cataclysmes et des chocs naturels.

Le FID IV concerne uniquement au programme de développement communautaire. Ce programme, dans sa conception initiale soutient que par le biais du financement des infrastructures sociales et économiques, l'accès des populations à ces infrastructures et la qualité des services liés à ces mêmes infrastructures seront améliorés. Au cours des dernières phases, étaient l'approche par la demande de la communauté et commune suivant les requêtes ou les priorités dans le plan communal de développement ; les interventions concernaient uniquement les communes rurales des six provinces de Madagascar.

Dans la réalisation de ses missions, non seulement le FID travaille avec ses propres ressources mais aussi avec des partenaires extérieurs à savoir la Banque, le Bureau d'Etude, le Partenaire Relais, la Commune et l'association de bénéficiaire. Dans le PCC il travaille avec l'association de bénéficiaire. Le PCC est géré et réalisé à travers les structures locales de développement dénommé Cellule de projet constitué à cet effet.

CHAPITRE II :

CONDITIONS DE DECAISSEMENT DE FONDS POUR LES PROJETS COMMUNAUTAIRES CLASSIQUES

Ce deuxième chapitre annonce les conditions de décaissement des fonds octroyés pour le projet communautaire classique. Il parle des conditions au niveau des intervenants de la réalisation du projet et aussi au niveau de la manière qu'on effectue le décaissement.

L'accord de crédit désigne la convention passée entre la République de Madagascar et l'Association Internationale pour le Développement (IDA). Il définit les droits et obligations des différentes parties mais aussi les modalités d'utilisation des fonds. L'Etat et le FID passe après à la convention, par laquelle l'Etat accepte de transférer les fonds du crédit au FID .Ce crédit peut prendre la forme de dons, moyennant le respect par le FID des objectifs et des procédures de mise en œuvre du projet eu égard aux accords.

Le FID est alors une agence d'exécution de la banque mondiale. Il utilise et gère le crédit venant de l'IDA. Il travaille avec les communautés ou les communes dans la réalisation des projets communautaires. Ce qui nous intéresse ce sont les projets communautaires gérés par les communautés.

Le décaissement est le transfert de fonds fait par le FID pour financer les projets communautaires. Les ressources disponibles sont allouées aux investissements des communes selon leur degré d'enclavement, et en tenant compte d'autres indicateurs de pauvreté comme le taux de scolarisation, et la fréquentation des centres de santé.

Ce décaissement exige des conditions à remplir tant au niveau des exécutants qu'au niveau de la manière pour transférer les fonds au niveau de la communauté. Aucun décaissement ne peut pas effectuer tant que l'une de ces conditions soit effectuée.

Quelles sont alors ces conditions pour déclencher le décaissement de fonds octroyés ?
Ce chapitre présente :

- les différents acteurs,
- les modalités de décaissement.

Section I : Les différents acteurs

Mais les associations de bénéficiaires ne sont pas les seuls dans la mise en œuvre du projet. Ils sont assistés par d'autres acteurs les acteurs sont ce qui concourt activement et directement au déroulement de l'accomplissement du projet. Pour la réalisation d'un projet communautaire classique, une association des bénéficiaires doit être constituée légalement au niveau de la commune rurale bénéficiaire du projet.

1.1. Association de bénéficiaires

L'association des bénéficiaires désigne l'association regroupant l'ensemble des bénéficiaires. L'Assemblée Générale constitue l'organe suprême de l'association, dont le mode de fonctionnement est régi par un statut et un règlement intérieur.

Un comité est constitué dénommé Cellule de Projet qui est chargé de gérer l'exécution et l'entretien du Projet Communautaire de l'Association à caractère plutôt technique. Ladite association qui assure la gestion du projet est formée par : un Président, un Trésorier, un Secrétaire un Responsable Technique. La création de ces associations de bénéficiaires implique la participation des communautés et les Directions Régionales du FID, avec l'aide de partenaire relais.

Il est à préciser que les bénéficiaires doivent contribuer au coût des projets. Leur contribution peut être en espèces, ou sous forme de main d'œuvre (main d'œuvre non spécialisée en particulier), ou en nature (fourniture de matériaux locaux dans le cas d'une construction). D'une façon générale, cette contribution des bénéficiaires au coût des projets communautaires doit être fournie avant le démarrage des travaux ou des activités. La fourniture ou la mise à disposition des terrains est une obligation de la commune ou de la population bénéficiaire et vient en sus de leur contribution.

Pour les projets communautaires réalisés par ces associations de bénéficiaires, la participation des bénéficiaires à fournir avant le versement de la première tranche de financement par le FID est au minimum de 10% du coût total du projet, dont :

- 5% à titre de contribution au coût des investissements à fournir en espèces, nature ou main d'œuvre ;

- 4% (maximum) en espèces à titre de frais de fonctionnement liés à l'exécution du projet ; et
- 1% en espèces à verser au FID à titre de contribution au fonds d'entretien (à la réception définitive du projet, ce dépôt est restitué par le FID aux bénéficiaires sur simple demande de leur part).

Les bénéficiaires apportent la totalité de leur contribution avant le versement de la première tranche de financement par le FID, à l'exception des apports en travaux, main d'œuvre qui est fournis pendant la réalisation des projets.

1.2. Bureau d'étude

La maîtrise d'œuvre pour des projets communautaires gérés et réalisés par les Bénéficiaires comprend les études techniques et le contrôle et surveillance des travaux. Cette prestation de maîtrise d'œuvre est assurée par un Bureau d'Etude retenu par consultation sur la base du registre établi par le FID en début d'exercice dans le cadre de sa présélection périodique.

Le recrutement de ce Bureau d'Etude se fait suivant la procédure en vigueur au FID et diligenté par ce dernier. Toutefois, la cellule de projet assiste de plein droit aux travaux de sélection du CRAM (Commission Régionale d'attribution de marché). Une fois le Bureau d'Etude sélectionné, ce dernier signe le contrat avec la cellule de projet, maître de l'ouvrage. Une fois le contrat signé, le troisième exemplaire original du contrat est remis par la cellule de projet à la Direction Régionale du FID (le premier étant remis au Titulaire du contrat et le deuxième destiné à la cellule de projet, maître de l'ouvrage délégué).

Pour les études techniques d'écoles et de CSB, les Bénéficiaires et le Bureau d'Etude doivent se conformer au catalogue fourni par le FID. Par ailleurs, les études techniques, une fois réalisées, doivent recevoir le non objection du FID. En plus des tâches d'études proprement dites, le Bureau d'Etude (BE), Maîtres d'œuvre, assurent le contrôle et la surveillance des travaux sur le chantier.

1.3. Entreprise (Maître d'ouvrage)

Le maître d'ouvrage désigne la personne morale propriétaire de l'ouvrage construit ou réhabilité, des fournitures livrées ou des services fournis. Le recrutement de l'entreprise qui peut bénéficier la réalisation du projet s'effectue par le respect de la procédure d'appel d'offres. En effet, il existe une liste de présélection, au sein du FID, mentionnant les noms des entreprises qui peuvent concourir la réalisation.

Il existe d'autres appellations pour désigner l'entreprise de construction chargée de la réalisation technique des travaux : Entrepreneur, Entreprise, ou MPE de construction (Micro et Petite Entreprise) du BTP (Bâtiments et Travaux Publics). Suivant les différentes étapes de la réalisation, l'entreprise intervient et peut débiter à commencer les travaux de la réalisation qu'après sa notification des décisions de la Direction Régionale.

Pour l'installation de chantier telle que décrite dans le cahier de prescription technique, un acompte de 10% de son contrat est versé à son compte, et pour la suite les attachements s'effectuent suivant l'avancement des travaux, par la présente des factures qui montrent les décomptes de l'utilisation de fonds signés par le Bureau d'Etudes. Pour que chaque attachement soit valide, l'entreprise et le bureau d'études doivent le signer et approuvé par le FID.

1.4. Partenaire Relais

Le Partenaire Relais désigne toute organisation ou entité qui a pour mission d'assister les bénéficiaires et aussi le FID dans la réalisation des projets communautaires. Il est à préciser que le recrutement du partenaire relais est sous la responsabilité du FID, de même pour les charges y afférentes. C'est-à-dire le paiement de sa prestation est rattaché directement à la charge du FID.

Le Partenaire Relais intervient dans l'encadrement technique et organisationnel, pour le renforcement de la capacité institutionnelle des communautés bénéficiaires, afin de les initier à l'approche participative. Ils les assistent donc pour produire les dossiers de financement de projet, et pour créer et faire fonctionner une association pour gérer convenablement les projets. Ces tâches sont concrétisées par diverses formations.

1.5. Banques

La loi bancaire définit que les établissements bancaires ou établissements de crédit comme des organisations effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banques à savoir :

- la réception de fonds du public sous forme de dépôt à vue et de dépôt à terme,
- les opérations de crédit,
- la mise à disposition de la clientèle des moyens ou instruments de paiement et la gestion de ses moyens (virement, chèque, carte de paiement, effet de commerce ; en même temps instrument de mobilisation,
- toutes autres opérations rattachées à la banque comme l'opération de change et la location de coffre.

Les établissements bancaires sont des « Intermédiaires financiers » spécialisés dans le commerce de l'argent. Ils reçoivent de fonds publics qu'ils doivent protéger et pour lesquels ils engagent leur responsabilité à l'occasion des opérations de crédit qu'ils octroient.

1.6. FID

En tant qu'utilisateur des fonds de financement du BIRD ou de l'IDA, le FID a l'obligation de se conformer aux Directives de la Banque Mondiale. Mais pour la réalisation du projet, le FID est soumis à des nombreuses obligations, surtout envers les associations de bénéficiaires.

- Le FID verse, en quatre tranches suivant les modalités de pourcentage de décaissement, sur la totalité de la somme à titre de l'exécution du projet, et ce, au compte bancaire ou compte chèques postaux des bénéficiaires.
- Le FID, outre son rôle d'organisme de financement, apporte son appui technique aux Bénéficiaires pour l'exécution du présent projet. Il leur fournit entre autres au démarrage du projet la formation nécessaire sur le plan institutionnel et en gestion de

projet aussi bien pour la phase de réalisation que pour la phase service après vente (fonctionnement et entretien).

- A la réception définitive du projet et sur simple demande des bénéficiaires, le FID restitue à ces derniers les fonds d'entretiens en dépôt chez lui.

En outre, au cours de la réalisation du projet et à l'avancement de travaux, le FID ne doit pas négliger que le personnel des Directions Inter-Régionales du FID effectue la suivie opérationnelle des projets (socio-organisationnel, technique, financier et administratif). La supervision se fait, d'une part par l'exploitation des rapports mensuels et finaux des Cellules de Projet, des BE ou Consultants, et des Partenaires relais. D'autre part par des visites de chantier dont l'objet est de vérifier la fiabilité des informations fournies.

Dans le cas où le FID est Maître d'ouvrage délégué, l'objet de ces visites de chantier est de régler les problèmes sur terrain. Les activités de supervision des Directions Inter-Régionales sont consignées dans leurs rapports d'activité mensuelle. Chaque Direction assure également le suivi programme qui la concerne : indicateur de réalisation, d'impact et de viabilité, décaissement et ratio de charge.

Section II : Les modalités de décaissement

Différents types de projets communautaires sont financés par le PDC, mais dans ce PCC le projet qui est réalisé par les Associations de Bénéficiaires s'agit par exemple des établissements scolaires, des SCB, des marchés et des abattoirs.

En général, le coût total d'un projet communautaire mentionné dans le MPP (Mémoire de Préparation de Projet) est composé par le coût des travaux pour l'entreprise titulaire du marché.

Soit : **X = montant du contrat du BE**

Y = montant du contrat de l'Entreprise

Z = coût total du projet (Prévision)

D'où $Z = X + Y$

En effet, la prévision pour le montant des deux contrats dans le MPP varie en général autours de :

- **BE : 10% du coût total du projet (10%Z),**
- **Entreprise : 90% du coût total du projet (90%Z)**

Pour le financement de projets communautaires réalisés par ces associations de bénéficiaires, plus précisément par le cellule de projet, le FID versera en quatre tranches au compte de la banque de l'association de bénéficiaires sur la base de Mémoire de Préparation de Projet (MPP) en fonction de l'avancement du projet que la cellule de projet prépare et soumet au FID.

Les pourcentages de décaissement du fonds sont comme suit :

- Première tranche : 30% du total du financement du projet,
- Deuxième tranche : 30% du total du financement du projet,
- Troisième tranche : 30% du total du financement du projet,
- Quatrième tranche : 10% du total du financement,

Pour la réalisation du PCC, le FID adopte ces quatre tranches de décaissement afin de bien contrôler les utilisations de fonds par les Associations de Bénéficiaires, plus précisément une sorte de précautions pour éviter les tentatives de fraude qui pourraient se traduire de la première tranche jusqu'à la quatrième.

2.1. Les emplois de chaque tranche :

Le FID s'engage à financer au maximum 91% du coût total estimé du projet, les bénéficiaires prenant à leur charge la totalité du solde. A la demande des bénéficiaires et après approbation par le FID des rapports d'avancement du Projet que la Cellule de projet prépare et soumet au FID, le paiement de cette contribution du FID s'effectue comme suit:

2.1.1. La première tranche 30% :

La première tranche de 30% est versée par le FID après la signature de la convention passée avec les Associations Bénéficiaires et elle sert aux établissements des études ci-après :

- Consultation (Passation de marché) et attribution (Maître d'œuvre) du BE,
- Mémoire Technique (MT), il s'agit des études effectuées par le BE pour la réalisation du projet. Après ce Mémoire technique le BE est payé par 30% de son contrat.
- Dossier d'appel d'offre (DAO) pour le maître de l'ouvrage ou l'entreprise,
- Rapport d'évaluation des Offres (REO). A la fin du REO que le BE reçoit le 10% de son contrat passé avec les associations de bénéficiaires.

2.1.2 La deuxième tranche 30% :

Le FID procède à la deuxième tranche de déblocage après la notification de l'Entreprise titulaire des travaux et ce 30% est utilisé pour :

- Le paiement d'acompte de 10% du contrat d'Entreprise, pour les installations techniques,
- Le paiement des factures à chaque attachement effectué par l'Entreprise,
- Le paiement du BE est effectué en fonction de la formule ci-dessous :

$$= \% \text{ de Travaux finis} \times 40\% \times \text{Contrat du BE}$$

$$= \% \text{ travaux finis} \times 40\% \times 10\%Z$$

$$= \% \text{ travaux finis} \times 4\%Z$$

2.1.3. La troisième tranche 30% :

Quand les travaux atteignent les 50%, le FID effectue le décaissement de la troisième tranche et, elle est utilisée pour le paiement des factures à chaque attachement effectué par l'Entreprise jusqu'à la réalisation 100% de travaux ; et pour le BE son paiement se fait toujours par la même formule précédemment utilisée pour le paiement du reste de travaux de l'Entreprise, mais en ce qui concerne le BE, c'est après l'audit final et la RF le paie.

2.1.4. La quatrième tranche 10% :

La quatrième tranche est utilisée pour le paiement du reste de travaux de l'Entreprise (attachements) et du BE. Mais ce denier est payé après l'audit final et la RF. La plupart des Entreprises, BE et Cellule de projet, nous disaient que la moitié de cette dernière tranche est utilisée pour les attachements de l'Entreprise.

2.2. Conditions requises pour chaque décaissement

Le financement du PCC est versé par le FID au compte en banque principal de l'association de bénéficiaires en quatre tranches, non pas sur la base de factures ou autres pièces comptables, mais en fonction de l'avancement du projet. A la demande des bénéficiaires et après approbation par le FID des rapports d'avancement du Projet que la Cellule de projet prépare et soumet au FID, le paiement de cette contribution du FID s'effectue comme suit :

- **Première tranche** : 30% du total du financement quand les deux conditions suivantes sont satisfaites :
 - Signature de la convention entre le FID et les associations de bénéficiaires.
 - Réalisation totale des Apports des bénéficiaires en numéraires et en matériaux (hors main-d'œuvre à effectuer en cours d'exécution).
- **Deuxième tranche** : 30% du total du financement à la notification de l'Entreprise titulaire des travaux.
- **Troisième tranche** : 30% du total du financement quand les travaux, d'une qualité jugée acceptable par le FID ont atteint :
 - un avancement cumulé de 50% pour la part financée par le FID ;
 - et, un avancement cumulé de 100% pour la part des bénéficiaires.
- **Quatrième tranche** : 10% du total du financement à la fin des travaux financés par le FID, d'une qualité jugée acceptable par lui, et après la remise du rapport final par les bénéficiaires.

CONCLUSION

Les conditions de décaissement se basent sur les différents acteurs qui mettent en œuvre le projet et les manières dont le FID va verser le financement. Les acteurs sont au nombre de cinq : les associations de bénéficiaires, le Bureau d'Etudes, l'Entreprise, le Partenaire Relais, et le FID.

Les associations de bénéficiaires à travers la Cellule de Projet gèrent et entretiennent le projet. Elles ne se contentent pas tout simplement du financement donné par le FID mais elles doivent participer activement en numéraire et en nature. La contribution des bénéficiaires est de 10% du coût total du projet.

A travers un processus de présélection des BE et d'Entreprise, le FID vise à établir un réseau fiable de ces deux acteurs en mesure de répondre aux offres de service et de marchés de travaux d'infrastructures pour les projets communautaires de base exécutés par les associations de bénéficiaires. Le FID lance au début de chaque exercice un avis de présélection des BE au niveau national et régional. Le registre des BE sélectionnés est en fonction des prestations de services effectuées pour le FID et de tout autre renseignement dont peut disposer le FID.

De même pour l'Entreprise, le FID lance annuellement au début de chaque exercice un avis de présélection des MPE du BTP au niveau national et régional. Cette Entreprise sélectionnée assure la construction ou la réhabilitation des infrastructures.

Le FID, devant les associations de bénéficiaires, a une double obligation : il apporte du financement, et aussi des formations techniques. Le Partenaire Relais aide le FID à donner des formations pour que la Cellule de Projet puisse travailler conformément à ce qui est écrit dans la convention.

Le manuel de procédure décrit la modalité de décaissement du fonds. D'après ce manuel, le paiement se fait en quatre tranches qui sont respectivement de 30%, 30%, 30%, 10%. Chaque tranche a ses conditions nécessaires pour débloquer le fonds, et ses propres utilisations.

CHAPITRE III :

THEORIE SUR LA GESTION DE TRESORERIE

Le troisième chapitre annonce la théorie sur la gestion de trésorerie. Il est un instrument essentiel de communication de l'Entreprise avec son environnement. Il vise à établir un diagnostic sur la situation actuelle de l'Entreprise.

La gestion de la trésorerie regroupe l'ensemble des décisions, des règles, et des procédures qui permettent d'assurer au moindre coût le maintien de l'équilibre financier de l'entreprise. Véritable enjeu stratégique et financier, la gestion de trésorerie comme une composante à part entière de la fonction finance de l'entreprise nécessite des connaissances et des compétences spécifiques.

Le but dans ce chapitre est de savoir gérer le fonds en le sécurisant et savoir améliorer le résultat financier. L'essentiel aussi est qu'il y a des documents enregistrant les encaissements et surtout les décaissements.

Le troisième chapitre comprend deux sections :

- l'approche de la trésorerie par le bilan et
- la deuxième montre les prévisions de la trésorerie.

Section I : Approche de la trésorerie par le bilan

La situation de trésorerie d'une Entreprise à un moment donné peut être appréciée à partir du bilan. Il est considéré comme la photographie de ces emplois et ces ressources à un instant donné.

1.1. Le bilan fonctionnel

Le bilan est un document de synthèse dans lequel sont regroupés à une date donnée l'ensemble des ressources dont dispose l'Entreprise et l'ensemble des emplois qu'elle en a fait. Un bilan est dit fonctionnel lorsque les postes y sont classés d'après la fonction à laquelle il se rapporte.

Tableau I : le bilan fonctionnel

| | |
|---|---|
| ACTIF (emplois) - Immobilisation brut : Immobilisation incorporelle Immobilisation corporelle Immobilisation financière - Charge à répartir - Prime de remboursement des obligations | PASSIF (ressources) - Capitaux propres - Provision pour risque et charges - Amortissement et provision de l'actif - Dette financière |
| ACTIF COURANT D'EXPLOITATION - Stocks - Avances et acomptes versés - Créances clients | DETTE D'EXPLOITATION - Avances et acomptes reçus - Dettes fournisseurs - Dettes fiscales et sociales |
| ACTIF COURANT HORS EXPLOITATION - Créances diverses - Charge constaté d'avance | DETTE HORS EXPLOITATION - Dettes diverses - Impôt sur les bénéficiaires - Produits constatés d'avance |
| ACTIF DE TRESORERIE Disponibilité | PASSIF DE TRESORERIE - Banque |

Source : ANDRIAMASIMANANA Origène, cours de gestion de trésorerie en 3^{ème} année Gestion

L'actif du bilan regroupe les biens de l'Entreprise, il représente l'emploi des ressources alors que le passif du bilan réunit les ressources de l'Entreprise. L'analyse du bilan se ramène à une étude structurelle entre passif et actif ou étude d'équilibre financier minimum.

1.2.Equilibre financier

La règle de base de la gestion financière est l'équilibre financier. Les éléments de base de l'équilibre financier sont le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie.

1.2.1. Fonds de roulement net global (FRNG)

C'est la différence entre l'actif immobilisé dans l'Entreprise et les ressources stables en provenance des tiers. C'est un solde dont l'importance permet d'appuyer dans quelles mesures les besoins nés du cycle d'exploitation sont financés correctement. Il est aussi la partie des ressources stables qui n'est pas utilisée pour le financement des emplois stables.

$$FR = RD - ES$$

$$FR = \text{actif courant hors trésorerie} - \text{dettes à court terme}$$

1.2.2. Besoin en fonds de roulement (BFR)

Le BFR se définit comme le solde des emplois courants hors trésorerie active, stocks, clients, autres créanciers sur les dettes courantes hors trésorerie passive.

$$BFR = \text{actif courant hors trésorerie active} - \text{dettes courantes hors trésorerie passive}$$

La trésorerie (T)

La trésorerie nette est le solde résiduel des ressources et emplois structurel. Mais elle peut être calculée à partir du solde de la trésorerie passive : les ouvertures de crédit à moyen terme, les billets de trésorerie, les concours de trésorerie du groupe ou des associés, et de la trésorerie active : valeurs mobilières de placement, disponibilités. On peut donner sous forme de formule :

$$T = FRNG - BFR$$

$$T = \text{trésorerie passive} - \text{trésorerie active}$$

Il résulte que les ressources stables doivent permettre le financement de l'actif immobilisé et aussi du besoin en fonds de roulement, de l'emploi stable, afin de préserver l'équilibre financier de l'Entreprise. Le non respect de cette règle risquerait d'entraîner des problèmes de trésorerie car les ressources attendues des actifs immobilisés s'étendaient sur une longue période correspondant à leur durée de vie. L'Entreprise devrait recourir à des dettes à court terme pour financer son actif immobilisé.

Il existe aussi un équilibre financier si $FRNG \geq BFR$

Si $FRNG > 0$ les ressources stables peuvent financer en totalité les emplois stables. L'équilibre est parfait.

Si $FRNG = 0$ le RD est en totalité dépensé dans l'actif immobilisé. C'est la structure d'équilibre.

Si $FRNG < 0$ l'emploi stable est financé par les dettes à court terme. C'est la structure financière déséquilibré.

Section II : Les prévisions de trésorerie

La gestion de trésorerie suppose une démarche en deux temps: l'élaboration du budget de trésorerie, l'élaboration du plan de trésorerie

2.1. Prévisions financières à court terme: le budget de trésorerie

Il donne une prévision des excédents et des déficits de trésorerie, en montant et en durée dans une double perspective: vérifier que les lignes de crédits initialement négociés suffiront à combler les besoins éventuels, définir les utilisations prévisibles de crédits par grandes masses

2.1.1. Principes

Pour le comité de réglementation comptable, la trésorerie correspond aux disponibilités et à leurs équivalents.

Trésorerie nette = Comptes de caisse et comptes à vue

+VMP ne présentant pas de risque de variation significative

+comptes à terme dont l'échéance est de moins de trois mois

-soldes créditeurs des banques

2.1.2. Les méthodes de prévisions de la trésorerie

Les prévisions de trésoreries annuelles, avec un découpage mensuel, sont la résultante des différents budgets: budgets d'exploitation, budget d'investissement, budget de financement. Le budget de trésorerie ne regroupe que des dépenses et des recettes: ni les charges non décaissables, ni les produits non encaissables n'apparaissent dans les sommes considérées. Ne doivent pas être prise en compte: les dotations, le résultat les variations de stocks. Les reprises, les quotes-parts de subventions virées au résultat.

2.1.2.1. Tableau des encaissements

Le tableau des encaissements enregistre les ventes du mois. Certains encaissements de la période proviennent des ventes de la période précédente, l'information concernant ce type d'encaissements se trouve dans le bilan d'ouverture.

Tableau II : Structure du tableau des encaissements

| | Montant TTC | Janvier | Février | ... | Déc. |
|--------------------------------|-------------|---------|---------|-----|------|
| Créances clients Bilan (n-1) | | | | | |
| Ventes jan | | | | | |
| Ventes fév. | | | | | |
| Ventes déc. | | | | | |
| Totaux encaissement sur ventes | | | | | |
| Autres encaissement | | | | | |
| Encaissement totaux | | | | | |

Source : Nathalie Gardès (<http://www.manager-go.com-tresorerie.htm>)

Dans ce tableau, les délais de paiements sont pris en compte soit de un mois ou deux mois ou autres. Les ventes en Décembre qui présente un délai de paiement est à inscrire au bilan comme créance client. Les cessions d'actifs immobilisés, le nouvel emprunt contracté figure dans les autres encaissements.

2.1.2.2. Le budget des décaissements

Dans le budget de décaissement sont concentrées toutes les dépenses anticipées à court terme de l'entreprise. Comme pour les encaissements, certains décaissements proviennent des engagements de la période antérieure.

Tableau III: Structure du tableau des décaissements

| Mois | janv. | fév. | | déc. |
|-------------------------|-------|------|--|------|
| Décaissement sur achats | | | | |
| Règlement de TVA | | | | |
| Salaires | | | | |
| Charges sociales | | | | |
| Décaissement totaux | | | | |

Source : Nathalie Gardès (<http://www.manager-go.com-tresorerie.htm>)

Les dépenses enregistrées dans ce tableau sont les décaissements sur achats, les TVA à payer, les salaires, les charges sociales en tenant compte toujours du délai de paiement. L'investissement TTC, le remboursement d'emprunt peuvent figurer dans ce tableau de décaissement.

2.1.2.3. Budget de TVA

Le TVA à payer est le résultat de la différence entre la TVA collectée et la TVA déductible. Le paiement suit la loi de finance.

Tableau IV : Budget de TVA

| | jan | fév. | ... | | déc. |
|------------------|-----|------|-----|--|------|
| TVA collectée | | | | | |
| TVA déductible | | | | | |
| Règlement de TVA | | | | | |

Source : Nathalie Gardès (<http://www.manager-go.com-tresorerie.htm>)

Pour le TVA à décaisser, il convient pour l'établir d'appliquer le bon critère (livraison ou encaissement du prix) pour trouver le mois d'exigibilité de la TVA. La TVA calculée est réglée le mois suivant. Un crédit de TVA s'impute sur la TVA du mois suivant.

2.1.2.4. Budget de trésorerie

Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et le besoin en fonds de roulement. Un budget constamment déficitaire ou excédentaire exprime une inadéquation du FR au BFR à revoir les hypothèses sur lesquelles ont été établis dans les budgets en amont.

Si le budget est alternativement excédentaire et déficitaire, il traduit une situation normale. Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre.

Tableau V : Budget de trésorerie

| Mois | jan | fév. | | déc. |
|-----------------------------|-----|------|--|------|
| Trésorerie au début du mois | | | | |
| Encaissement | | | | |
| Décaissement | | | | |
| Trésorerie fin de mois | | | | |

Source : Nathalie Gardès (<http://www.manager-go.com-tresorerie.htm>)

Le budget de trésorerie permet de vérifier, globalement, s'il y a cohérence entre le fonds de roulement et besoin en fonds de roulements.

Le budget de trésorerie permet également de déterminer les dates optimales auxquelles doivent avoir lieu certaines opérations exceptionnelles pour lesquelles l'entreprise dispose d'une marge de manœuvre.

2.2. Les ratios de trésorerie

C'est l'impact de la politique adopté par l'Entreprise. Ces ratios permettent de déterminer la solvabilité ou le degré de liquidité de trésorerie de l'Entreprise.

Un ratio est le rapport entre deux postes du bilan ou du compte de résultat. En d'autres termes, c'est un rapport significatif entre deux quantités. L'objectif fondamental de la méthode des ratios consiste à mieux connaître l'Entreprise et à évaluer précisément l'importance de ses qualités et de ses défauts.

- Ratio de liquidité générale (Rg)

$$Rg = (\text{capitaux propres} \div \text{dettes à court terme}) \times 100$$

- Ratio de solvabilité réduite (Rr)

$$Rr = (\text{valeur réalisable} + \text{trésorerie}) \div \text{dettes à court terme} \times 100$$

Ces ratios ont pour but de suivre le fonds de roulement net global dans le temps. En calculant le ratio, il existe une idée importante de la capacité de l'Entreprise d'honorer ses dettes. En effet, si ce ratio est égal à 1, le FR est

négatif c'est-à-dire les dettes à court terme ont été financé par tous les stocks, d'où la difficulté de paiement des dettes.

- Ratio de liquidité immédiat (R_i)

$$R_i = (\text{trésorerie} \div \text{dettes à court terme}) \times 100$$

Ce ratio mesure le montant de la trésorerie de l'Entreprise face aux dettes à court terme.

Il montre l'importance de la solvabilité de l'entreprise à un moment donné ou à payer immédiatement ses dettes à court terme.

CONCLUSION

La gestion de trésorerie est un outil de travail disponible et indispensable pour un chef d'Entreprise. Elle permet pour connaître la situation financière à une date déterminée afin d'en dégager une synthèse et de pouvoir prévoir l'évolution de la situation.

La gestion de trésorerie permet de tout mettre en œuvre pour qu'à chaque instant les ressources sont suffisantes pour remplir les engagements financiers. Elle enlève les préoccupations sur les tentatives de fraudes, c'est un moyen pour diminuer les risques en mettant en place des procédures internes et d'utiliser les moyens de paiement sécurisés.

La règle de l'équilibre financier minimum indique que les emplois stables doivent être financés par les ressources durables. Le non respect de cette règle entraîne des problèmes de trésorerie. Les problèmes peuvent être d'ordre structurel ou d'ordre conjoncturel.

Le budget de trésorerie est une prévision de dépense et de recette établi mensuellement. Ce budget constitue le support servant à la mise en place de couverture des risques.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie de présentation générale de la recherche a permis de circonscrire les spécificités de l'association de Fonds d'Intervention pour le Développement en tant qu'organe d'exécution du crédit de l'IDA. Partant du fonds social qui est le FID I en 1993, il est actuellement sur le plan de développement communautaire en FID IV

Les communes cibles sont donc les communes rurales qui ont un plan de développement communautaire bien déterminé. Sa mission est la réalisation des infrastructures de base surtout sur le domaine de l'éducation et de la santé. Le FID adopte trois critères de financement à savoir le MOD, le PCCO, le PCC qui fait l'objet de notre étude.

Pour qu'un projet communautaire prioritaire compris dans le Plan Communal de Développement (PCD) puisse être soumis au FID pour un financement du PDC, une association de bénéficiaires doit être créée (avec statuts, règlement intérieur, etc.) et doit commencer à fonctionner avec l'élection d'un bureau et l'adoption d'un programme de travail. Une cellule de projet doit également être constituée.

Les bénéficiaires doivent contribuer au coût des projets. Leur contribution peut être en espèces, ou sous forme de main d'œuvre (main d'œuvre non spécialisée en particulier), ou en nature (fourniture de matériaux locaux dans le cas d'une construction). D'une façon générale, cette contribution des bénéficiaires au coût des projets communautaires doit être fournie avant le démarrage des travaux ou des activités. La fourniture ou la mise à disposition de terrains est une obligation de la commune ou de la population bénéficiaire et vient en sus de leur contribution.

La préparation des projets communautaires est la responsabilité des bénéficiaires, qui peuvent se faire aider par des ONG, bureaux d'étude ou consultants individuels. Ils peuvent aussi recevoir un appui technique du FID.

L'association des bénéficiaires passe une convention de financement avec le FID. Cette convention de financement précise les droits et obligations des deux parties, en particulier en ce qui concerne le montant du financement, les modalités de décaissement,

l'utilisation du compte en banque de l'association, la façon dont le projet va être réalisé, les passations de marché, l'entretien futur du projet.

Le financement du PDC est versé par le FID au compte en banque (ou au compte CCP) de l'association de bénéficiaires en quatre tranches, non pas sur la base de factures ou autres pièces comptables, mais en fonction de l'avancement du projet. La qualité doit être jugée acceptable par le FID. Le FID a un droit de regard sur l'utilisation du compte, qui doit être conforme au programme détaillé de paiements établi conjointement par les bénéficiaires et les représentants du FID. Le FID reçoit systématiquement une copie du relevé de compte mensuel.

En cas d'avis défavorable d'un audit de la gestion des fonds par la Cellule de Projet ou de malversations dûment prouvées dans l'utilisation de ces fonds, le FID se réserve le droit de suspendre le paiement d'une ou plusieurs tranches, tant que les bénéficiaires n'auront pas remédié aux défaillances constatées. En outre, le FID est subrogé à l'association de bénéficiaires pour intenter toute action judiciaire appropriée.

DEUXIEME PARTIE :

ANALYSE DES CONDITIONS DE DECAISSEMENT DE FONDS

POUR LE PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE.

Pour réapprovisionner son compte le FID émet sa demande à la direction des Dettes Publiques. Et c'est cette direction qui renvoie les dossiers au niveau de la banque mondiale. La banque mondiale octroie des fonds au FID pour qu'il puisse réaliser les projets communautaires. Les projets communautaires font l'objet d'une convention de financement entre la Direction Inter-Régionale du FID (organisme de financement) et l'association de bénéficiaires. Et c'est après cette convention qu'il peut y avoir décaissement de fonds.

Mais ce décaissement exige beaucoup de conditions à remplir pour pouvoir tirer de l'argent en compte de l'association. Le financement du PDC est versé par le FID au compte en banque principal de l'association de bénéficiaires en quatre tranches, non pas sur la base de factures ou autres pièces comptables, mais en fonction de l'avancement du projet. A la demande des bénéficiaires et après approbation par le FID des rapports d'avancement du Projet que la Cellule de projet prépare et soumet au FID. Ces conditions reposent surtout au niveau des acteurs et les modalités de décaissement. Cette partie analyse nous permet de mettre en relief les points forts et les points faibles sur ces deux rubriques de condition. Aucun projet ne peut pas être réalisé lorsque le fonds n'est pas encore en main. Or le déclenchement du déblocage dépend de l'accomplissement des obligations attribuées à chaque acteur. D'où se pose le problème car durant l'exécution du projet tout peut ne pas se passer comme prévu.

Et c'est ainsi que se pose la question : est-ce que ces conditions posées mènent vraiment à la réalisation du projet de développement communautaire ? Existe-t-il des menaces sur ces conditions pour mener à bien le projet ? Et c'est dans cette partie que nous essayerons de dégager les points forts et les points faibles rencontrés dans ces conditions. Et c'est à partir de cela qu'on peut prendre des mesures pour mener à bien la réalisation du PCC. Cette partie contient :

- l'analyse des différents acteurs dans le PCC,
- l'analyse des modalités de décaissements.

CHAPITRE I :

ANALYSE DES DIFFERENTS ACTEURS

La première analyse se fait sur les différents acteurs. L'accent est porté sur l'association de bénéficiaires qui gère et réalise le projet. En tant qu'association a ses propres rôles et ses propres utilités. Néanmoins les conditions exigées au niveau de ces acteurs et leurs rôles respectives présentent des menaces et des opportunités pour la réalisation du projet.

Les projets communautaires font l'objet d'une convention de financement entre la Direction Régionale du FID et l'association de bénéficiaires. Identifiés à travers l'élaboration du Plan de Développement Communautaire (PDC), les projets communautaires sont aussi préparés par les bénéficiaires eux-mêmes avec l'aide de bureaux d'étude ou consultants individuels avant d'être évalués et approuvés par le FID. Le FID joue un rôle d'organisme de financement, mais également un rôle d'appui technique aux associations de bénéficiaires et communes. Le FID se fait aider dans l'exécution de ces tâches par des partenaires relais qui aideront aussi les associations de bénéficiaires et communes pour la réalisation des projets communautaires.

Mais durant la réalisation du projet, des retards sur l'avancement du travail et même des annulations du projet peuvent se présenter. Ce sont les raisons qui nous amènent à examiner les différents acteurs ; en essayant de voir un par un chaque participant. Et c'est ainsi que se pose la question qu'est ce qui se passe-t-il au niveau des acteurs du projet qui se trouve en difficultés ?

A la fin de ce premier chapitre, nous connaîtrons les forces et les faiblesses de chaque acteur, à savoir les Association des bénéficiaires, le Bureau d'Etude, l'Entreprise, le Partenaire Relais, et le FID. Ce chapitre comporte des analyses portant sur:

- l'association de bénéficiaires,
- le Bureau d'étude,
- le Partenaire Relais,
- l'Entreprise,
- le FID.

Section I : Analyse concernant l'Association de bénéficiaires

La Cellule de projet de l'association des bénéficiaires assure la gestion de l'exécution et l'entretien du projet communautaire. Ces membres reçoivent des formations et sont assistés par le Partenaire Relais sur la préparation des dossiers ou les documents utilisés ou demandés soit par le Banque Mondiale, par la Commune, et surtout par le FID.

1.1. Comportement des membres de la cellule de projet

Malgré ces formations et cet accompagnement, certaines Cellules de projet n'arrivent pas à réunir les dossiers pour la prochaine tranche de décaissement, ceci est dû à l'incompétence et à la négligence de sa part.

Il se peut aussi que la mauvaise fois du membre de la cellule de projet apparaisse sur la gestion du fonds, c'est-à-dire son utilisation sans pièces justificatives et le cas de détournement. Ce qui peut entrainer le retard ou même l'arrêt du travail

En cas d'avis défavorable d'un audit de la gestion des fonds par la Cellule de Projet ou de malversations dûment prouvées dans l'utilisation de ces fonds, le FID se réserve le droit de suspendre le paiement de l'une ou plusieurs des tranches ci-dessus, tant que les bénéficiaires n'auront pas remédié aux défaillances constatées.

En outre, le FID est subrogé à l'association de bénéficiaires pour intenter toute action judiciaire appropriée. Par ailleurs, en cas de non respect de leurs engagements pour la réalisation, le fonctionnement et l'entretien du projet, les bénéficiaires et la commune défaillants ne sont plus éligibles au financement du PDC.

1.2. Effectif du personnel

Cependant, il s'avère que l'insuffisance de personnel demeure un problème réel qui risque d'émousser l'enthousiasme des bénéficiaires pour les projets sociaux d'autant plus que les exigences de qualité des services sont plus marquées après la construction ou la réhabilitation des infrastructures. Le déficit en ressources humaines et en compétences techniques a toujours constitué des obstacles entravant les efforts destinés à sortir certaines régions de l'état de pauvreté.

1.3. Apport des bénéficiaires

Pour tous projets communautaires, la contribution des bénéficiaires est toujours de 10% du coût total du projet. D'après le manuel de procédures, la contribution des bénéficiaires devrait être réalisée à 100% avant la troisième tranche.

- Vue que Madagascar est un pays en voie de développement et notre situation économique est encore faible, les bénéficiaires n'arrivent pas à réaliser à 100%. Ceci se trouve surtout sur la réalisation de certains apports en nature avant la réalisation du troisième déblocage, qui coïncide avec la période de la culture ou de la pluie.
- Mais la participation des bénéficiaires est aussi importante. Ceci permet en particulier de s'assurer que le projet correspond bien à une priorité des bénéficiaires, qui se sentiront vraiment « propriétaires ». L'objectif général de la participation communautaire est de renforcer la cohésion sociale et d'encourager le développement inclusif et durable dans les projets communautaires réalisés sur le territoire des communes rurales.

Le but immédiat est d'associer les communautés dans les projets à travers le cycle du projet en vue de s'assurer que les projets sont réellement des priorités des communautés et les communautés assurent l'utilisation et l'entretien des projets après leur achèvement.

Les bénéficiaires ouvriront un compte dans une banque commerciale :

- Un compte principal pour recevoir le financement du FID. Les versements au crédit de ce compte proviendront exclusivement du FID. L'intitulé de ce compte principal doit toujours se présenter comme suit : "FID IV – Association / Commune..."
- Un deuxième compte ou sous-compte du compte principal destiné à recevoir les apports des bénéficiaires en numéraires. Les retraits effectués sur ce compte serviront à régler les dépenses pour la réalisation de la partie du projet qui incombe aux bénéficiaires et pour le fonctionnement de la Cellule de Projet.

1.4. Le degré d'enclavement de la commune bénéficiaire

Le degré d'enclavement fait partie des critères exigés par le PDC pour pouvoir bénéficier son financement. Mais les problèmes se trouvent lors de la préparation des dossiers pour le déblocage de fonds.

Malgré l'assistance et les formations données par le Partenaire relais, il arrive parfois que la Cellule de projet ne peut pas fournir les dossiers nécessaires pour stimuler la prochaine tranche. Ceci apparaît dans le problème d'enclavement. Tenant compte du mauvais état de la route le « va-et-vient » sur le lieu de la commune et la Direction Régionale du FID entraîne une perte de temps.

Les bénéficiaires soumettront au FID :

- Les documents qui requièrent la non-objection du FID (études techniques, DAO, Rapport d'évaluation des offres Entreprises de travaux...) conformément au planning prévisionnel, ainsi que tout projet de résiliation de marché.
- Le rapport succinct d'avancement des travaux d'une période au moment de la demande de paiement de la tranche suivante.
- Au plus tard quinze jours après la réception provisoire, un rapport final décrivant :
 - les activités entreprises, les problèmes et les solutions adoptées
 - l'état financier final (avec détail des rubriques)
 - Bilan de la contribution des bénéficiaires
 - Evaluation des relations des bénéficiaires avec : FID, BE, MPE ou tâcherons, fournisseurs.

1.5. Manque de formation

Les cellules de projet qui bénéficient des fonds par le FID doivent avoir des formations. Mais le problème se pose sur la durée de formation qui est trop courte. Le système de formation modulé n'a aucun des profils à former pour permettre un meilleur approfondissement des connaissances. Or il est difficile de faire une gestion de projet ou une gestion financière pour une personne qui n'a pas acquis des connaissances appropriées.

Section II : Analyse sur le Bureau d'Etudes

La présélection des bureaux d'études est effectuée sur la base de l'évaluation de leurs dossiers. La présélection est en fonction de ces expériences et ces moyens matériels. Mais des risques se trouvent encore sur l'insuffisance de personnel, et l'incompétence de ces membres.

2.1. Contrôle insuffisant de l'avancement des travaux

Le Bureau d'Etudes est chargé de suivre et contrôler l'avancement technique des travaux pour que ces derniers réalisés conformément à la prévision et que leurs qualités soient satisfaisantes. Mais le fait que le BE travaille en étroite collaboration avec l'Entreprise, il y a des moments qu'il n'arrive pas à accomplir ces tâches, plus précisément à suivre l'avancement technique des travaux.

Ceci est dû, d'abord par le manque de compétence de la part des agents du BE provoquant ainsi l'inexistence de motivation à accomplir leurs tâches. De plus, dès fois, ledit BE et l'Entreprise partenaire ne respectent pas la déontologie du métier, c'est à dire que cette dernière essaye de corrompre le premier afin qu'il ne puisse pas travailler conformément à la règle. Or cela engendre des conséquences néfastes pendant la réalisation des travaux comme l'absence du BE dans le chantier. Cette absence à son tour va générer un impact négatif au niveau de la qualité des travaux et surtout sur le retard de décaissement.

2.2. Incompétence du Bureau d'Etudes

La procédure de choix, qui est bien explicitée dans la lettre d'invitation, ou "demande de propositions", repose à la fois sur une évaluation technique et sur le prix de la proposition et dont la méthode sera fixée dans une Note de Service de la Direction Générale. L'évaluation technique prend en compte trois critères principaux:

- les références techniques dans le domaine de la mission à accomplir,
- la méthodologie et le planning proposés, et
- les qualifications et l'expérience du personnel proposé pour exécuter la mission.

Mais il se peut que le Bureau d'Etudes choisi soit non compétent. Alors que le Bureau d'Etudes pour des sous-projets communautaires gérés et réalisés par les Bénéficiaires assurent les

études techniques du sous-projet et assurent pour le compte du FID le suivi et contrôle et surveillance des travaux.

Si après études de détail, appels d'offres et consultations de prix, le coût réel du projet est inférieur au coût estimé, le surplus de financement appartient aux bénéficiaires. Si par contre il y a un déficit, alors pour pouvoir néanmoins réaliser le projet, les bénéficiaires sont obligés soit réaliser le projet avec le financement du FID disponible, soit prendre les mesures d'ajustement. Ces mesures peuvent comprendre une augmentation de la contribution des bénéficiaires, une réduction de la taille du projet ou une réalisation en phases.

2.3. Au niveau du personnel

Il arrive parfois qu'un Bureau d'Etudes possède au moins deux contrats sur deux endroits différents en tenant compte du degré d'enclavement des communes. Et les problèmes qui se posent se trouvent sur l'insuffisance de personnel pour assumer ses obligations envers la cellule de projet et à l'Entreprise. Ce qui entraîne le manquement sur les formations et surtout le retard de préparation des dossiers ou rapports à envoyer à la Direction Régionale du FID et qui endommage par la suite le retard sur la prochaine séance de décaissement.

2.4. Création de Bureau d'Etudes

Si auparavant les Bureau d'Etudes, ayant leur siège social à Antananarivo, étaient un passage obligé pour les auteurs Directions Régionales, force est de constater que les Bureau d'Etudes, créés dans les régions sous la houlette du FID, ont pu rivaliser avec leurs pairs et faire admettre leur performance auprès de nombreux organismes régionaux.

Section III : Analyse de l'Entreprise

Le FID effectue la présélection sur la base des dossiers. Elle statue sur les demandes après enquête auprès de toutes les personnes physiques et morales ayant travaillé avec les MPE du BTP, après enquête sur la véracité des informations fournies, éventuellement après interview des dirigeants des MPE du BTP. Mais quand même des problèmes sont survenus pendant la réalisation.

3.1. Non réalisation de l'apport des bénéficiaires par rapport à l'avancement du travail

En général, en fonction de l'avancement de travaux que l'Entreprise effectue l'attachement auprès de la cellule de projet pour renflouer ses moyens pour la construction du projet communautaire.

Pour certaines nouvelles entreprises, la réalisation du PCC représente pour elles un problème en respectant de ce qui est mentionné dans le manuel de procédures, car en moyenne les installations techniques sont de 12 000 000 Ariary.

Il arrive aussi que pour les entreprises dont la technicité soit très élevée ou possède de moyens financiers disponibles, la construction ou les travaux avancent très rapidement. Cependant, la non réalisation de l'apport des bénéficiaires représente comme obstacle pour le déblocage du fonds (cas de la troisième tranche) et pourra être aussi en relation avec de ce qui dit dans le premier point (cellule de projet). Et enfin tant que le Rapport Final n'est pas établie l'Entreprise titulaire de travaux ne reçoit pas sa part sur la quatrième tranche de 10%.

3.2. Problème sur la passation de marché

Plusieurs Entreprises partenaire du FID ont une tendance à faire des « plongeurs », sur le système de passation de marché. Le plongeur est le fait les Entreprises participent aux offres faites par le FID et mettent des prix plus inférieurs par rapport aux autres sur les coûts des matériels, sur les rémunérations des mains d'œuvres. Par ailleurs, le FID a son système de « moins disant » c'est-à-dire il sélectionne les Entreprises qui ont des coûts inférieurs. Mais au moment de la réalisation, ces Entreprises ont des difficultés à cause de son plongeur. Il est impossible pour une Entreprise faisant une offre de moins de 30% en dessous du prix de référant de suivre le cahier de charge et donc de respecter les standards de construction.

Les MPE aussi ont leur ambition d'accaparer plusieurs marchés sans tenir compte de leurs capacités réelles constatées : capacités financières et organisationnelles, capacités matérielles et personnelles. Cela peut entraîner résiliation ou abandon du chantier.

3.3. Emergence du PME

Une des composantes du Projet est depuis plusieurs années attachée à favoriser l'émergence et le développement des compétences régionales par les actions d'appui au secteur privé à l'intention des petites et moyennes entreprises intervenant dans toutes les Directions Inter-Régionales.

Les données obtenues confirment le rôle prépondérant joué par le FID dans la promotion des MPE, un avis qui est partagé par une grande majorité des partenaires du FID dans toutes les Directions Inter-Régionales. Le fait qu'une entreprise constituée en 1995 ait pu obtenir 10 marchés auprès du FID et en conquérir d'autres agences au niveau d'une Direction Inter-Régionale, en est une preuve.

Section IV : Analyse au niveau de la Banque

La banque est un élément non négligeable pour faciliter les transactions avec les tiers acteurs. Le problème concernant la banque peut se trouver sur la compensation et l'enclavement de la commune bénéficiaire

4.1. La compensation des transactions

L'établissement bancaire est un acteur incontournable pour l'analyse du Projet Communautaire Classique. En effet, il arrive souvent que la banque des bénéficiaires soit différente celle du FID. Ce qui entraîne ou évoque les problèmes de compensation sur les transactions effectuées au niveau des banques et c'est-à-dire il implique le retard de décaissement pour la continuation du PCC.

4.2. Le degré d'enclavement des communes bénéficiaires

Ce problème de compensation s'aggrave en ajoutant celle du degré d'enclavement de la commune bénéficiaire du PDC. En tenant compte l'éloignement de la banque et le bureau du FID, il pourra y avoir des risques ou des dangers sur le trajet à parcourir par le fonds avant d'arriver à sa destination, comme le vol par exemple.

Section V : Analyse au niveau du FID

Le FID, en tant qu'organe d'exécution, a pour mission de réaliser les objectifs du Projet de Développement Communautaire, qui fait partie intégrante de la stratégie du Gouvernement de lutte contre la pauvreté. Or dans la réalisation de ses missions, il rencontre des obstacles qui peuvent entraîner un retard.

5.1. Insuffisance de fonds

Les procédures de réapprovisionnement du dépôt initial du FID touchent notre analyse. En cas d'insuffisance de fonds disponibles dans le dépôt initial et pour pouvoir le réapprovisionner, le FID est dans l'obligation de fournir tous les documents justifiant toutes les dépenses et puis de les envoyer auprès de la Direction des Dettes Publiques pour vérification. Et cette dernière qui les envoie auprès du représentant de la Banque Mondiale à Madagascar avant de les envoyer à Washington. La durée du trajet traversé par ces documents pour le réapprovisionnement des comptes spéciaux du FID est en moyenne 15 jours.

Tant que ce dépôt initial n'est pas réapprovisionné, le FID ne pourra pas effectuer le déblocage de la prochaine tranche. Cette situation pourra entraîner par la suite l'arrêt de travaux de construction et l'augmentation du délai d'exécution.

5.2. Initiation de transfert progressif de responsabilité

L'Etat providence a toujours ravalé les communautés rurales au rang de simples réceptacles. Souvent, le manque de capacité d'écoute des décideurs, les promesses vaines, le manque d'information ont creusé l'écart et favorisé la défiance mutuelle entre les gouvernants et les administrés. Pour l'adoption de l'approche participative au niveau des villages (APNV) le FID figure parmi les projets d'envergure qui ont initié le transfert progressif de responsabilité et la délégation de pouvoir, aux différentes catégories d'usagers (associations d'usagers). Cette option reflète les impératifs actuels de réforme de l'Etat, à savoir l'évolution d'un Etat opérateur vers un Etat – régulateur, et a des échos favorables auprès des bénéficiaires. En l'occurrence, il est considéré que l'APNV constitue une opportunité d'apprentissage des mécanismes des projets et de renforcement progressif des capacités de gestion, surtout dans les localités des Fivondronana les moins avancées.

CONCLUSION

Ces analyses nous permettent d'en tirer que ce qui se trouve au niveau des bénéficiaires est un grand obstacle pour l'avancement du travail. Le FID exige la réalisation de l'apport du bénéficiaire à 100% avant le troisième déblocage, or les bénéficiaires qui vivent de l'agriculture et de l'élevage rencontrent des difficultés sur l'apport en numéraire face à leurs manques de sources de revenu. En plus, même si ces bénéficiaires reçoivent des formations, ils trouvent des difficultés à fournir les documents nécessaires pour le prochain déblocage, ceci est dû au système de formation trop complexe, à la durée de formation trop courte et au bas niveau d'étude des bénéficiaires.

Concernant le Bureau d'Etude le BE travaille sur deux endroits différents, le manque de personnel est très évident pour assurer leur tâche de contrôleur de l'avancement technique du travail. Il y a aussi une distance entre le BE et l'Entreprise, il n'existe pas de collaboration pour la bonne marche du travail.

Le problème pour l'Entreprise c'est de mettre un prix plus bas pendant la présélection, alors que pendant la réalisation. Elle n'arrive pas à travailler face au paiement par tranche, elle n'a pas la capacité de couvrir les manques surtout pour les nouvelles Entreprises. Il arrive aussi que pour les entreprises dont la technicité soit très élevée ou possède de moyens financiers disponibles, la construction ou les travaux avancent très rapidement, cependant, le non réalisation de l'apport des bénéficiaires représente comme obstacle pour le déblocage du fonds (cas de la troisième tranche). Pour le FID, le réapprovisionnement du dépôt met en retard l'avancement du projet. Le trajet des documents pour ce réapprovisionnement est trop long.

CHAPITRE II :

ANALYSE DES MODALITES DE DECAISSEMENT

Nous verrons par la suite l'analyse concernant les modalités de décaissement. Comme nous avons déjà vu ce décaissement se fait en quatre tranches, qui se payent en fonction de l'exécution de travail fait par chaque acteur.

La convention de financement devrait préciser les droits et obligations des deux parties pendant la phase d'exécution des études et des travaux, en particulier en ce qui concerne le montant du financement, les modalités de décaissement, l'utilisation du compte en banque de l'association, la façon dont l'activité à financer va être réalisé, les passations de marché, l'entretien futur du projet. Et concernant les modalités de décaissement, le FID passe des conventions de financement avec des associations de bénéficiaires qui précisent les modalités de réalisation des projets par les bénéficiaires et de décaissement des fonds par le FID.

Le FID verse les fonds en quatre tranches directement au compte bancaire de l'association des bénéficiaires. Et ceci est conforme à l'échéancier de paiements inclus dans la convention de financement après contrôle par les services techniques du FID de la réalisation des tâches prévues.

Mais comme nous avons déjà vu que cette réalisation ne se passe pas comme prévue, il peut y avoir des problèmes. Le blocage peut se rencontrer au niveau de la modalité de décaissement, ce qui nous incite à l'analyser. C'est ainsi que pose le problème est ce quatre tranches de décaissement est le plus appropriée pour l'exécution du projet ?

Une clarification sur l'utilisation des tranches nous mène à savoir si ces modalités de décaissement est convenable ou non. Ce chapitre comporte deux sections :

- l'analyse du coût,
- les emplois des tranches.

Section I : Le coût de projet

Le Coût de projet est l'ensemble des dépenses effectuées ou à effectuer pour concevoir, préparer, réaliser, superviser ce projet et renforcer la capacité de gestion de la cellule de projet, conformément aux objectifs et à la description dudit projet.

Il contient : les dépenses liées à la maîtrise d'œuvre comprenant les études techniques, la préparation des dossiers d'appel d'offre de travaux, l'assistance à la passation de marchés et le contrôle et surveillance des travaux, le coût du contrat pour la réalisation des travaux d'infrastructures (Contrat MPE) ou activités sous traitées dans le cadre des sous projets éligibles pour la composante, les dépenses liées au paiement de consultants pour les activités de sensibilisation et de formation pour l'entretien de l'infrastructure.

1.1. Formule

Rappel, la prévision du coût total dans le MPP, nous avons comme formule :

Soit : X = montant du contrat du BE

Y = montant du contrat de l'Entreprise

Z = coût total du projet (Prévision)

D'où :

$$Z = X + Y$$

1.2. Réalité

Mais en réalité, lors des passations de marchés effectuées avec les deux intervenants, BE et l'Entreprise, on peut dire que la prévision dans le MPP est supérieure ou égale à la réalité. Soit :

- **Contrat de BE : A**

- **Contrat Entreprise : B**

- **Coût total du projet (Réal) : R**

$$R = A + B$$

D'où, nous avons :

$$A + B \leq X + Y$$

Soit :

$$R \leq Z$$

Section II : Les emplois de chaque tranche :

Pour être sûr de l'utilisation de chaque tranche notre analyse tient compte toujours de la formule précédente :

Soit : **Z = Montant du contrat de travaux dans le MPP**

X = Montant du contrat du BE, soit 10%Z

Y = Montant du contrat de l'entreprise, soit 90%Z

2.1. La 1^{ère} tranche 30% :

Après le Mémoire Technique que le Bureau d'Etudes est payé 30% de son contrat, mathématiquement nous avons :

$$10\%Z \times 30\% = 3\%Z$$

A la fin du REO que le BE reçoit le 10% de son contrat passé avec les associations de bénéficiaires, mathématiquement nous avons :

$$10\%Z \times 10\% = 1\%Z$$

Soit : 1^{ère} tranche - $10\%Z \times 30\% - 10\%Z \times 10\%$

$$= 30\%Z - 3\%Z - 1\%Z$$

$$= 26\%Z$$

D'après ce calcul, on peut dire que **4%** du montant de contrat de travaux seulement qui est utilisé pour le paiement du BE. Ce qui signifie qu'il existe **26%** non utilisé au sein de la Cellule de projet.

Et d'après le résultat d'analyse de traitement des données et les informations auprès les différents acteurs, il s'avère que la part de fonds utilisée dans la 1^{ère} tranche n'excède pas le 5% du montant total du projet.

2.2. La 2^{ème} tranche 30% :

Suite de l'analyse de la 1^{ère} tranche, ici la Cellule de Projet possède le 26% non utilisé et la 2^{ème} tranche de 30%.

$$\text{Soit : } 26\%Z + 30\%Z = 56\%Z$$

Ce 56% du montant du contrat de travaux sert aux paiements suivants :

- Le paiement d'acompte de 10% du contrat d'Entreprise, pour les installations techniques :

$$\text{Soit : } 90\%Z \times 10\% = 9\%Z$$

- Le paiement des factures à chaque attachement effectué par l'Entreprise,
- Le paiement du BE est effectué en fonction de la formule ci-dessous :

$$\textbf{Paiement} = \% \text{ de Travaux finis} \times 40\% \times \text{Contrat du BE}$$

$$= \% \text{ travaux finis} \times 40\% \times 10\%Z$$

$$= \% \text{ travaux finis} \times 4\%Z$$

2.3. La 3^{ème} tranche 30% :

Quand les travaux, d'une qualité jugée acceptable par le FID, auront atteint un avancement cumulé de 50% pour la part financée par le FID et, auront atteint un avancement cumulé de 100% pour la part des bénéficiaires, le FID procédera au déblocage de la 3^{ème} tranche 30%. Cette 3^{ème} tranche sera utilisée uniquement pour le paiement des attachements de l'Entreprise.

$$\text{Soit : } 30\%Z = \Sigma \text{ attachements}$$

2.4. La 4^{ème} tranche 10% :

La quatrième tranche est utilisé à payer le solde des comptes de l'Entreprise et du BE. La plupart des Entreprises, BE et Cellules de projet, nous disait que la moitié de ce dernière tranche est utilisé pour les attachements de l'Entreprise.

Soit : $10\%Z = \text{solde de X} + \text{solde de Y}$

$5\%Z = \text{Attachements}$

CONCLUSION

Le financement du PCC est versé par le FID au compte en banque principal de l'association de bénéficiaires en quatre tranches. Le paiement s'effectue comme suit : Première tranche de 30% après Signature de la convention Réalisation totale des Apports des bénéficiaires en numéraires et en matériaux, Deuxième tranche de 30% à la notification de l'Entreprise titulaire des travaux, Troisième tranche de 30% quand les travaux, d'une qualité jugée acceptable par le FID auront atteint un avancement cumulé de 50% pour la part financée par le FID ; et, auront atteint un avancement cumulé de 100% pour la part des bénéficiaires, Quatrième tranche de 10% à la fin des travaux financés par le FID, d'une qualité jugée acceptable par lui, et après la remise du rapport final par les bénéficiaires.

L'ensemble de ce financement et l'apport du bénéficiaire est utilisé à payer le BE qui reçoit 10% du coût total du projet, et de l'Entreprise qui est de 90% du coût total du projet. Pendant la première tranche 26% du financement est non utilisé, et ce fonds est reporté au deuxième tranche. Ce qui va gonfler la part non utilisée en deuxième tranche. Notre analyse nous permet de dire que des excédents se trouvent surtout sur la première et la deuxième tranche. Ce qui mérite d'être modifié afin d'éviter le détournement et de mener à bon terme la réalisation.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

La contribution des bénéficiaires au coût des projets est un aspect important de la participation communautaire. Cette contribution peut être en espèce, ou sous forme de main d'œuvre, ou en nature. D'une façon générale, cette contribution des bénéficiaires au coût des projets communautaires doit être fournie avant le démarrage des travaux ou des activités. Cet apport des bénéficiaires est limité à 10% du coût de projet. Le non réalisation de l'apport à 100% entraîne le blocage du fonds. Les zones enclavés sont prioritaires au financement du FID or le va et vient entraîne une perte de temps et une insécurité de fonds peut être survenue au cours de son trajet. Les membres de la cellule de projet ont reçu des formations venant du Partenaire relais pour les aider à la préparation des documents, vu que ces membres sont non compétents et négligeant, ils n'arrivent pas à fournir les documents exigés par le FID pour déclencher le déblocage de fonds.

Concernant les entreprises les moyens financiers sur les installations techniques sont insuffisants pour les nouvelles entreprises, or le paiement se en fonction de l'avancement des travaux. Les installations techniques sont limitées à 10% du contrat de l'entreprise. Mais, on a déjà dit que les bénéficiaires n'arrivent pas à réaliser sa contribution, un retard de paiement de l'entreprise peut survenu, et entraîne un retard sur le délai d'exécution des travaux.

Et quand c'est au niveau du Partenaire Relais et du Bureau d'Etude, l'insuffisance du personnel pour assurer les formations de la cellule de projet, le contrôle et la surveillance, est le plus marquant. A cause de cela il y a toujours un retard sur la préparation des dossiers ou rapports et qui entraîne un retard sur le déblocage de fonds.

En ce qui concerne le FID la durée et le trajet traversé par les documents pour le réapprovisionnement des comptes est très longue. Alors il ne peut pas y avoir déblocage de la prochaine tranche tant que le dépôt initial n'est pas réapprovisionné. Pour les modalités de décaissement, la part de fonds débloqué dans la première et deuxième tranche qui est utilisée seulement à payer le Bureau d'Etude et les installations techniques des entreprises présente un excédent. Et cet excédent peut entraîner le détournement de fonds au niveau des bénéficiaires.

TROISIEME PARTIE :

PRECONISATIONS DE SOLUTIONS

Nous avons rencontré dans la deuxième partie les problèmes qui entraînent le retard ou même l'annulation du projet. Pour terminer notre étude, nous essayerons de trouver des solutions concernant les problèmes cités au niveau des acteurs et de la modalité de décaissement.

Le FID adopte cinq manuels de procédures, et dont le manuel de procédure pour le projet communautaire est l'un. Suivant ses contenus, chaque manuel de procédure représente pour le FID des opportunités facilitant l'exécution de ses activités, que ce soit interne ou externe à l'association. Plus précisément, une sorte de balise permet de le guider pour atteindre ses fins.

Or, d'après les informations et le traitement des données, nous pouvons constater que les conditions posées au niveau de chaque acteur et les quatre tranches de décaissements stipulés dans le manuel de procédure ne donnent pas la satisfaction. Tout d'abord il ne donne pas satisfaction à la situation du projet et aussi au cas des certaines communes rurales.

Ces problèmes méritent des solutions pour débarrasser des retards sur l'exécution du projet, et comme accompagnement les mesures pour les réaliser. Qu'est ce qu'on peut faire pour enlever ces obstacles dans la réalisation du projet ?

Pour répondre à cette question, cette troisième partie se subdivise en deux chapitres :

- les propositions des solutions faisables et
- l'avance des conditions de mise en œuvre et les circonstances existantes qui limitent les propositions de solutions.

CHAPITRE I :

LES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS

Le but de l'analyse est de faire sortir des solutions faisables pour l'amélioration de projet communautaire classique financé par le PDC. Donc, après analyse nous verrons dans ce chapitre des propositions des solutions qui permettent de s'en sortir des difficultés qui font traîner le projet.

Les solutions proposées pour le PCC ne doivent pas composer des facteurs qui incitent les déséquilibres de l'état de la réalisation du projet. Chacune de ces solutions contribue à l'amélioration et surtout donne satisfaction aux informations sur le problème de disponibilité de fonds. Les solutions proposées doivent bien cadrées à la résolution de la situation qui pourrait apparaître au cours de la période de la réalisation du projet.

Quelles solutions pourrait-on adopter pour éviter ces retards dans la réalisation du PCC ? Quelles solutions pourrait-on appliquer à chaque acteur ?

Nous constatons que la majorité des problèmes tourne sur le plan financier. Et le principal acteur dans ce projet communautaire classique est l'association de bénéficiaire alors nous constatons c'est au niveau de cette association, et c'est sur le plan financier qui méritent plus d'attention. Ce chapitre contient deux sections qui comprennent:

- les solutions apportées au niveau des acteurs et
- les solutions apportées sur les modalités de décaissement.

Section I : Les solutions apportées au niveau des acteurs

Le décaissement dépend surtout des acteurs, surtout de ses prises de responsabilité. Alors il faut porter des changements pour la bonne réalisation du projet.

1.1. Modification de l'apport des bénéficiaires

Le financement du PDC est accentué uniquement pour les projets communautaires ruraux. La participation des bénéficiaires sur la réalisation du projet est limitée à 10 % du coût total du projet, mais vu la pauvreté qui marque les zones rurales, l'exigence à 100 % de la participation des bénéficiaires risque de devenir un facteur de blocage des projets en vue.

Donc, pour que l'objectif soit atteint dans le bref délai et respecte les normes mentionnées dans le MPP, le FID devrait réduire le pourcentage de l'apport des bénéficiaires. Le coût doit être réduit à 5% du coût total du projet car c'est la part que les bénéficiaires peuvent supporter. Les paysans n'ont pas de source de revenu fixe.

1.2. Date de la réalisation des travaux

Les principales activités du peuple dans les zones rurales de Madagascar sont la culture et l'élevage. Suite de ce qu'on a dit au dessus, il arrive aussi que la non réalisation à 100 % de l'apport des bénéficiaires est due à la simultanéité avec la période de ces dites activités.

Donc, pour la réalisation du projet, le FID devrait en tenir compte des calendriers agricoles et des variations saisonniers de chaque commune bénéficiaire. La coïncidence entre la réalisation du projet et la période de la culture ou de la pluie doit être évité si possible.

Il faut que ces conditions mentionnées ci-dessus ne soient pas négligées pour avoir le maximum de succès sur la réalisation parce que chaque type de projet construit contribue au développement de Madagascar surtout dans les zones rurales. Si ces conditions sont respectées, le niveau de vie du peuple bénéficiaire s'améliorera et se développera rapidement avec le taux de pauvreté réduit.

1.3. Amélioration des modules de formation

La cellule de projet se heurte à un problème lié à la gestion de projet. Ceci est surtout dû par l'insuffisance de la durée de formation et de la difficulté des modules et thèmes de formation ; alors que le niveau intellectuel est généralement bas. C'est justement à cause de cette situation que nous avons décidé de chercher des solutions afin d'améliorer la tenue des comptes et la gestion financière. A cet égard, nous suggérons aux responsables du FID de standardiser les modules et thèmes de formation et prolonger la durée de séjour de formation. Le fait que la formation porte sur deux aspects à savoir l'aspect technique et l'aspect financière, nous pensons que les responsables du FID chargés d'assurer cette formation doivent rendre facile les modules et thèmes à étudier pour que ces derniers s'accordent bien au niveau d'instruction des membres de la cellule de projet.

La formation des membres de la cellule de projet a besoin d'être renforcée et élargie. Il est important de définir les modules de formation qui soient mieux adaptés aux différents niveaux d'éducation des participants. Il est nécessaire de développer des matériels de référence et de soutien à la formation et qu'ils soient rédigés en Malagasy.

1.4. Augmentation du nombre de personnel

Pour éviter l'alourdissement des tâches de chacun et même la confusion des tâches, devrait recruter des nouveaux personnels compétents. Soulignons toutefois que la qualité de recrutement est le résultat de l'adéquation entre la personne recrutée et le poste à pourvoir. Elle repose sur une bonne définition et une description réaliste du poste à pourvoir sur l'identification du profil correspondant. La qualité de recrutement dépend donc énormément de la description du poste, ce qui nous amène à parler en quelque ligne ce qu'est la description de poste.

Cette description présente tous les aspects importants du poste afin de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Il faut donner aux candidats des informations complète et objective. Cette description doit correspondre à la réalité ; ceci implique une analyse approfondie. Une part importante des échecs survenus après l'embauche résulte d'une analyse suffisante du poste à pourvoir.

1.5. Encadrement sur la passation de marché

La mesure dont nous allons proposer sur la passation de marché est l'encadrement. Cette mesure d'encadrement comprend :

- Un renforcement du processus de sélection des MPE et des BE à travers une évaluation annuelle des candidats. Il s'agit d'envoyer un signal clair et fort au marché que le FID a l'intention de renforcer la sélection. Cette mesure devrait inciter les MPE les plus professionnelles à soumissionner auprès du FID.
- Un examen plus rigoureux des offres sur le plan technique et la réinstallation de la pratique du détail des prix. Ceci est associé avec un contrôle réel de la capacité des Entreprises soumissionnaires à exécuter les travaux.

Section II : Les solutions apportées sur les modalités de décaissement

A la suite du résultat de notre analyse sur la réalisation du Projet de Développement Communautaire, surtout le PCC, nous pourrions envisager deux solutions possibles et faisables. Nos solutions tiennent toujours compte des tranches de déblocage du fonds mais en la modifiant soit le taux, soit le nombre des tranches.

2.1. Evaluation du coût de projet

La convention de financement devrait préciser les droits et obligations des deux parties pendant la phase d'exécution des études et des travaux, en particulier en ce qui concerne le montant du financement, les modalités de décaissement, l'utilisation du compte en banque de l'association, la façon dont l'activité à financer va être réalisé, les passations de marché, l'entretien futur du projet.

Le financement du PDC relatif à cette convention du PCC est versé par le FID au compte principal de la banque de l'association de bénéficiaires en quatre tranches sur la base du Mémoire de Préparation de Projet (MPP).

Et surtout, le coût de cette convention devrait comprendre:

- Le montant TTC du coût des travaux (Entreprise),
- Le montant TTC du coût des prestations de contrôle et surveillance (BE) et,

- Les frais bancaires.

2.2. Les modalités de décaissement

A la demande des bénéficiaires et après approbation par le FID des rapports d'avancement du projet que la Cellule de projet prépare et soumet au FID, le paiement de cette contribution du FID devrait s'effectuer comme suit:

1^{ère} solution : « Gardant les quatre tranches en modifiant les taux »

- Première tranche :

D'après la section 3 du premier chapitre, le montant de la première tranche doit correspondre aux montants des études (MT, DAO, Rapport d'évaluation des offres (REO) relatif à la convention du BE adjudicataire.

Ce montant est versé par le FID au compte de l'association après la notification du bureau d'études adjudicataire.

Soit : 1^{ère} Tranche $\leq 5\%Z$

- **Deuxième tranche :** En se référant toujours du précédent chapitre, le montant de la deuxième tranche doit correspondre à 50% du montant du contrat de travaux de l'entreprise adjudicataire et le montant intégral du contrôle et surveillance relatif à la convention du BE adjudicataire. Ce montant est versé par le FID au compte de l'association à la notification de l'Ordre de service de commencer les travaux de l'Entreprise titulaire.

Soit : 2^{ème} tranche = 50%Z

- Troisième tranche :

Et le montant de la troisième tranche doit correspondre à 40% du montant du contrat des travaux de l'entreprise titulaire. Ce montant est versé par le FID au compte de l'association lorsque les travaux d'une qualité jugée acceptable par le FID atteignent un avancement cumulé de 50% pour la part financée par le FID.

Soit : 3^{ème} tranche = 40%Z

- **Quatrième tranche :**

Et enfin, le montant de la quatrième tranche doit correspondre au solde de la convention après avenant sur les trois déblocages précédents.

Ce montant est versé par le FID après la signature d'un avenant qui porte modification du montant de financement à allouer aux bénéficiaires et à la remise du rapport final par les bénéficiaires.

Soit : $4^{\text{ème}} \text{ tranche} \leq 5\%Z$

Le montant de la convention, après avenant, est alors la somme totale des coûts réels TTC du BE, le coût réel TTC des travaux d'entreprise et les frais bancaires.

2^{ème} Solution : Réduction en deux tranches

Particulièrement, pour les sous projets dont le montant de la convention est inférieur à 30.000.000 Ariary et/ou dont le délai n'excède pas 45 jours, le paiement de cette contribution du FID doit s'effectuer en deux tranches comme suit :

- **Première tranche :**

Le montant de la 1^{ère} Tranche doit correspondre à 80% du montant de la convention évaluée sur la base du MPP à la signature de la convention entre les deux parties.

Soit : $1^{\text{ère}} \text{ tranche} = 80\%Z$

- **Deuxième tranche :**

Le montant de la deuxième tranche doit correspondre au solde de la convention après avenant sur le déblocage précédent.

Soit : $2^{\text{ème}} \text{ tranche} = 20\%Z$

Ce montant est versé par le FID après la signature d'un avenant qui porte sur la modification du montant de financement à allouer aux bénéficiaires et à la remise du rapport final par les bénéficiaires.

Le montant de la convention, après avenant, est alors la somme totale des coûts réels TTC du BE, le coût réel TTC des travaux d'entreprise et des frais bancaires.

CONCLUSION

Notre but dans ce chapitre est d'éviter les retards sur la réalisation du projet et d'éviter aussi que le FID suspend le financement. Ces situations arrivent si l'une des conditions posées n'est pas accomplie. Dans le chapitre II de la première partie, nous avons vu que ces conditions se reposent sur les acteurs et les modalités de décaissement.

Concernant les acteurs, pour les projets communautaires réalisés par les associations de bénéficiaires, la participation des bénéficiaires à fournir avant le versement de la première tranche de financement par le FID est au minimum de 10% du coût total du projet. La contribution des bénéficiaires au coût de la réalisation des projets communautaire est un aspect important de la participation communautaire. La contribution des bénéficiaires au coût des projets peut être en espèces, ou sous forme de main d'œuvre, ou en nature. Vu la pauvreté des gens de la zone rurale, ils n'arrivent pas à réaliser sa part avant le déblocage de la troisième. Pour l'empêcher, ce taux doit être réduit à 5%. Et non seulement de réduire le taux de participation mais d'éviter que la période de projet se coïncide avec la saison de culture où les paysans sont concentrés sur ce culture.

Les formateurs doivent se conformer leur formations à celle du niveau intellectuel en allongeant la durée de formation des bénéficiaires dans la raison que ce dernier puisse les bien saisir. Augmenter le nombre de personnel pour que les dossiers pour le déblocage soient fournis à temps voulus ; et pour que certains travaux ne soient pas délaissés par le BE et le PR qui occupe des marchés différentes à divers endroits. Pour débarrasser du système de plongons il n'y a que l'adoption d'un bon système d'évaluation pendant la sélection.

En ce qui concerne la modalité de décaissement, l'une de ces deux solutions proposées pourra être utilisée sur l'exécution du projet. Mais avant il faut tenir compte des informations concernant la commune bénéficiaire et surtout du montant total du projet.

CHAPITRE II :

LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE ET LES LIMITES DES PROPOSITIONS

Dans ce dernier chapitre, les conditions de mise en œuvre de tous les solutions proposées seront relevées pour mener à bien la réalisation du projet. Mais quand même ces solutions présentent des limites qu'il ne faut pas négliger donc à tenir compte.

Pour réaliser le projet communautaire classique, par l'application des solutions proposées et par l'utilisation l'une de ces deux modalités de décaissement proposées, le FID devrait prendre des mesures d'accompagnements. Ces mesures s'orienteront surtout sur la prise de responsabilité des acteurs et la sécurité de l'utilisation du fonds. C'est pour cette raison que nous cherchons les conditions de mise en œuvre des solutions.

D'où la question : comment fait-on pour appliquer les solutions trouvées et pour les rendre fructueuses ?

Notre objectif est de rendre les solutions plus concrètes et prêtes à être appliquées. A cet effet, nous proposons la sensibilisation des bénéficiaires le recrutement du personnel, la tenue d'une comptabilité. Ce chapitre comprend deux sections :

- les conditions de mise en œuvre,
- les limites des propositions.

Section I : Les conditions de mise en œuvre

Cette section s'appuie sur la pratique des propositions des solutions. Ici, le but est de faire sortir les actes faisables pour l'amélioration de projet communautaire classique.

1.1. Sensibilisation des bénéficiaires

Les bénéficiaires des projets communautaires sont les communes et les populations de ces communes qui sont « propriétaires » des projets communautaires réalisés. Les populations des communes sont considérées comme étant les bénéficiaires directs des projets

communautaires. Les communes en tant qu'unités administratives, sont considérées comme des bénéficiaires indirects des projets communautaires.

En tant que propriétaire, les bénéficiaires doivent prendre en main leur responsabilité. Pour ce faire, la sensibilisation est très importante pour conscientiser les bénéficiaires qu'ils sont les premiers responsables. L'avancement du travail dépend de leur participation.

1.2. Recrutement de personnel

L'insuffisance de personnel se trouve au niveau de la cellule de projet, du Bureau d'Etude, et du Partenaire Relais.

- Au niveau du Bureau d'Etude et du partenaire Relais, il peut y arriver que ces deux acteurs aient au moins deux contrats à deux endroits différents. Alors, ils doivent faire un va et vient sur les deux endroits différents, alors qu'il y a souvent le problème d'enclavement de la commune.

Ces deux acteurs n'arrivent pas à bien assumer leur rôle qui est essentiel pour le décaissement de fonds : formation de la cellule de projet. Pour s'en sortir, le recrutement des personnels compétents est important. Alors, il doit y avoir un Bureau d'Etude ou un Partenaire Relais pour une seule commune. Le CRAM approuve la liste restreinte des bureaux d'études (BE) qui seront consultés pour ce groupe de projets. Cette liste, qui comprend au minimum trois BE, est établie sur la base des informations contenues dans le registre des bureaux d'études du FID, et des montants estimés des marchés de travaux et donc de la catégorie de BE présélectionné pouvant être retenu, tout en veillant à n'inclure dans cette liste que les BE ayant une capacité restante suffisante.

- Au niveau de la cellule de projet, la gestion des infrastructures et la réunification des dossiers pour la prochaine tranche posent des problèmes pour le déblocage des fonds et qui mettent un retard au délai d'exécution du travail. Alors, il faut choisir que les membres de la cellule de projet sont des personnels compétents. Même s'il y a les formations données par le Partenaire Relais et le Bureau d'Etude, il est préférable de mettre des hommes aptes à faire ces ardues tâches dans les membres de cellule de projet.

1.3. La tenue d'une comptabilité

Bien que le versement en quatre tranches du financement du PDC par le FID au compte en banque de l'association de bénéficiaires ne se fasse pas sur la base de factures ou autres pièces comptables, il est essentiel que la Cellule de Projet tienne une comptabilité simplifiée. L'accent est mis sur la transparence dans la tenue de la comptabilité et l'information des bénéficiaires. L'objectif est de s'assurer qu'il n'y a pas de détournements de fonds par les membres de la Cellule de Projet.

La cellule de projet doit afficher à la fin de chaque mois et au panneau prévu à cet effet sur le site de chantier une copie de l'état des dépenses du mois pour informer l'ensemble des membres de l'association de bénéficiaires et leur permettre de contrôler l'utilisation des fonds. Les membres de l'association doivent aussi pouvoir consulter les journaux de banque et de caisse tenus par la Cellule de Projet.

1.4. Mobilisation et renforcement des capacités

La mobilisation sociale et le renforcement des capacités / formation pour des sous projets gérés et réalisés par les Bénéficiaires doivent comprendre la revitalisation et/ou formation de la Cellule de projet et l'accompagnement tout au long du cycle du projet.

Cette prestation doit être assurée par le FID dans le cadre de son rôle de superviseur et par le maître d'œuvre dans son rôle d'accompagnateur de la cellule de sous projet.

Tableau VI : Mesures d'accompagnements

| ETAPE | ACTIONS RC | ACTEURS |
|--|--|---------|
| Phase de réalisation | | |
| Formation des membres de la cellule de projet | <p><u>Module 1</u> : Généralités sur le Projet Communautaire</p> <p>Obligation de l'Association des Bénéficiaires et de la Cellule de Projet, Gouvernance locale</p> <p><u>Module 2</u> : Gestion technique et financière</p> <p>Passation de marché BE et gestion de contrat BE, ...</p> <p>Comptabilité simplifiée, Paiement facture BE,</p> | DIR FID |
| Débloquages de fonds | Appuyer la cellule de projet à l'établissement de la demande de déblocage de fonds. | DIR FID |
| Formation des membres de la cellule de projet | <p>Module 3 :</p> <p>Gestion technique : Passation de marché MPE/Tâcheron et gestion de contrat MPE /Tâcheron</p> <p>Gestion financière : Comptabilité simplifiée, Paiement facture MPE etc.</p> | DIR FID |
| Formation des membres de | Module 4 : « Suivi et contrôle | DIR FID |

| ETAPE | ACTIONS RC | ACTEURS |
|--|---|---------------------------|
| la cellule de projet | des prestations des Partenaires : BE – MPE » et « Rédaction des rapports » | |
| Accompagnement en cours des travaux | <ul style="list-style-type: none"> • Appui de la Cellule de Projet à la rédaction des rapports d'avancement • Appui et accompagnement des cellules de projet à la gestion de contrat : constat contradictoire, paiement des factures • Audit financier de l'utilisation des tranches antérieures | DIR FID et Maître d'œuvre |
| Formation des membres de la cellule de projet | Module 5 : « Gestion et entretien des Infrastructures » - | Maître d'Œuvre |

Source : Manuel de procédure du FID

Dans le cadre de la réalisation de chaque projet communautaire, le PDC finance la formation et un appui aux associations de bénéficiaires, qui ont besoin d'un appui institutionnel dans le domaine de la gestion, et d'une formation technique pour la mise en valeur des projets communautaires et leur entretien. Les programmes de formation peuvent concerner les associations ou groupements pour les infrastructures scolaires et sanitaires; les infrastructures de transport rural; les projets d'approvisionnement en eau et le micro périmètre irrigué; et les marchés et abattoirs communaux.

Section II : Les limites des propositions

Nos propositions de solutions se mettent fin dans certaines situations qui sont insurmontable. En général, ces limites ne dépend pas ni des acteurs ni la modalité de décaissement.

2.1. Le problème d'enclavement de la commune

Le degré d'enclavement de la commune est un des critères exigés pour l'obtention de fonds. Cet enclavement reste un problème pour la circulation des fonds, des dossiers, des personnels surtout le membre du Bureau d'Etude et de Partenaire Relais. Ceci est un retard sur la formation de la cellule de projet, un retard sur le rassemblement des dossiers et un retard sur le déblocage. Il entraîne aussi une insécurité de fonds pendant sa circulation et une perte de temps. La résolution de ce problème dépend de la construction de route faite par le gouvernement.

2.2. Fléaux naturels

Les fléaux naturels se présentent toujours sur la terre malgache. Chaque été, il y a des cyclones qui ravagent le pays, des sauterelles qui détruisent les cultures, des pluies très abondantes qui inondent les agricultures. Or, les communes rurales sont les bénéficiaires du crédit, ces gens vivent de l'agriculture et l'élevage. Ils n'ont pas d'autres sources de revenu que le prix de leurs récoltes. Et c'est à partir de ces revenus qu'ils paient leurs apports pour faire avancer le travail.

2.3. Procédures de décaissement

Concernant le Procédure de décaissement de fonds pour le projet classique, le FID exige trop de procédure sur les dossiers à fournir pour le déblocage de tranche. Mais on ne peut pas se passer de ses procédures pour avoir une suivie de l'utilisation de fonds.

Les Bénéficiaires soumettront au FID :

- Les documents qui requièrent la non-objection du FID (études techniques, DAO, Rapport d'évaluation des offres Entreprises de travaux...) conformément au planning prévisionnel, ainsi que tout projet de résiliation de marché.

- Le rapport succinct d'avancement des travaux d'une période au moment de la demande de paiement de la tranche suivante.
- Au plus tard quinze jours après la réception provisoire, un rapport final décrivant :
 - les activités entreprises, les problèmes et les solutions adoptées
 - l'état financier final (avec détail des rubriques)
 - Bilan de la contribution des bénéficiaires
 - Evaluation des relations des bénéficiaires avec : FID, BE, MPE ou tâcherons, fournisseurs.

2.4. Les principaux écarts

Des écarts se rencontrent au niveau du lieu et au niveau du comportement des membres de la communauté. Ces écarts deviennent des obstacles pour la bonne réalisation du projet.

- Ecart entre les communes et les Fokontany

L'information qui pourrait aider les villageois à améliorer leur situation se trouve dans les chefs lieux des communes. Par conséquent, l'information ne parvient pas à temps voulu.

- Ecart entre la connaissance et le changement de comportement.

Si l'information véhicule des connaissances, ces connaissances n'entraînent pas nécessairement les changements souhaités. En effet les membres de la communauté acquièrent des nouvelles connaissances mais leurs croyances, leurs attitudes, l'influence dans la société dans laquelle ils vivent et d'autres obstacles empêchent d'adopter les nouveaux comportements nécessaires pour améliorer leur situation.

CONCLUSION

Le dernier chapitre qui va clôturer notre étude vient de citer les actes à faire pour bien réaliser le projet à temps voulu. Pour augmenter les personnels au niveau du BE et des PR le recrutement des personnels compétents et aptes aux postes est indispensable, et pour la Cellule de Projet l'ajout des membres qui vont aider à fournir les dossiers pour le prochain déblocage.

Et comme la sécurité des fonds est le premier souci pour le FID, la Cellule de projet doit tenir compte des entrées et sorties de fonds clairement et avec transparence. Le renforcement des capacités est une mesure d'accompagnement nécessaire à rendre surtout la Cellule de projet capable à assumer ses rôles. Ce renforcement de capacité est orienté vers les tâches de la Cellule de projet et aussi des modules de gestion.

Des situations déjà existantes restent des obstacles pour l'amélioration des conditions de décaissement. Même s'il y a formation, vue le comportement des populations des zones rurales, la Cellule de Projet rencontrent toujours des difficultés sur le rassemblement des documents pour la prochaine tranche et l'accomplissement de ces devoirs. Et comme nous savons que les fléaux naturels ravagent l'agriculture, ce qui entraîne l'inexistence de source de revenu donc non réalisation de la part des bénéficiaires.

CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE

Cette troisième partie a mentionné les résultats ou les solutions proposées sur le comportement et la responsabilité des acteurs et aussi la disponibilité de fonds pour la réalisation du PCC. Les conditions de les mettre en œuvre s'ensuit pour la bonne exécution de ces propositions de solutions.

En tant que paysans, les gens ne vivent que de l'agriculture et de l'élevage. Alors, pendant la saison de pluie, ils concentrent leurs atouts à la culture. La date idéale pour la réalisation du projet est en dehors de cette période de culture. Ainsi s'ajoute le pourcentage la de contribution des bénéficiaires qui est trop élevé pour eux. La réduction de ce taux en moitié est une solution pour que ces bénéficiaires puissent réaliser sa part, et pour que le déblocage du fonds se fasse à partir de la réalisation de cette contribution.

Les membres de la cellule de projet reçoivent des formations avant l'accomplissement du projet. Pour améliorer ces tâches, il faut se conformer les formations au niveau intellectuel des bénéficiaires, renforcer la formation sur chaque module. Et pour qu'ils les saisissent bien, la durée de formation doit être allongée.

De plus, le nombre de personnel est insuffisant au niveau de la Cellule de projet, du Bureau d'Etudes, et des Partenaires Relais. Le mieux s'est de recruter l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. Sur la passation de marché, il n'y a que l'amélioration de la sélection et l'observation des offres.

La répartition en tranches de ce fonds pour le financement du projet communautaire classique est une mesure de sécurité et de contrôle prise par le Fonds d'Intervention pour le Développement. Nous proposons deux types de solutions qui dépendent du montant de financement. Le premier, pour un financement plus élevé, garde les quatre taux donnés dans le manuel de procédure mais en la modifiant qui sont respectivement de 5%, 50%, 40%, et de 5%. Pour un financement plus bas, nous proposons deux tranches seulement qui se payent 20% après signature de la convention et 80% à la réception des travaux.

Pour se faire, il faut sensibiliser les bénéficiaires sur l'importance du projet qui n'est autre que leurs biens. Le Bureau d'Etude et le Partenaire Relais doivent recruter des

personnels pour apaiser les tâches et pour éviter les confusions, de même pour la Cellule de projet qui doit ajouter ces membres pour faciliter le rassemblement des dossiers. Renforcer aussi les capacités des membres de la Cellule de Projet durant le cycle de la réalisation pour être capable de gérer, exécuter et entretenir le projet. Pour éviter toutes sortes de détournement de fonds, la Cellule de projet doit tenir une comptabilité même si c'est simple mais elle doit enregistrer les entrées et sorties de fonds.

Mais quand même, le non changement du comportement des bénéficiaires dans les zones rurales limite les formations données. L'existence de calamités naturelles détruit l'agriculture qui est la principale source de revenu des paysans. Les procédures de décaissement trop exigés, et l'enclavement de la commune bénéficiaire qui entraînent des retards sur la formation et sur les dossiers de déblocage restent des limites pour les solutions proposées. Mais ces limites peuvent être encore résolus mais à long terme et exigent des grandes responsabilités.

CONCLUSION GENERALE

En général, l'étude et le cadre théorique de la recherche permettent de décrire les éléments caractéristiques de l'association. Le FID a pour mission la réalisation des infrastructures de base et l'amélioration à l'accès aux services sociaux ainsi qu'à l'appui aux populations victimes du cataclysme et des chocs naturels. Le FID est un organe d'exécution du crédit de l'IDA pour le financement du PDC. Le Projet Communautaire Classique (PCC) est l'un de ses trois critères de financement.

Le grand souci dans le projet communautaire classique est la sécurité de fonds, et la réalisation du projet à terme. Pour se faire, la tenue d'une gestion claire et transparente est nécessaire. Du point de vue des acteurs, il est important que chaque acteur prenne leur responsabilité. En tenant compte que c'est la cellule qui joue le rôle important, les solutions à apporter au niveau des acteurs se basent sur celui-ci.

Deux solutions sont faisables pour résoudre le problème de la disponibilité : la première solution tient les quatre tranches de décaissement en modifiant le taux, la deuxième est réduite en deux tranches pour le projet dont le montant est inférieur à 30.000.000 Ariary et/ou dont le délai n'excède pas 45 jours. L'application l'une de ces deux solutions nécessite surtout la mobilisation et le renforcement des capacités au cours des différentes phases de la réalisation du projet.

Le but de l'analyse est de faire sortir des solutions faisables pour l'amélioration de projet communautaire classique financé par le PDC. Les solutions proposées pour le PCC ne composent pas des facteurs qui incitent les déséquilibres de l'état de la réalisation du projet. Chacune de ces deux solutions proposées contribue à l'amélioration et surtout donne satisfaction aux informations sur le problème de disponibilité de fonds. Comparant avec l'ancien mode de décaissement, les deux solutions proposées sont bien cadrées à la résolution de la situation qui pourrait apparaître au cours de la période de la réalisation du projet.

Il a été constaté à l'issue de cette étude d'envergure nationale que les impacts des réalisations du FID sont nettement positifs à plusieurs égards, dont spécifiquement :

- des impacts quantitatifs discernés à la suite de la réalisation des sous-projets économiques et sociaux, et qui contribuent de manière substantielle à la réduction de la pauvreté et à la création d'emplois ;

- des impacts qualitatifs relatifs à la capacité de ses bénéficiaires à s'impliquer dans la gestion des affaires locales ;
- des impacts institutionnels qui sont tout aussi importants, et qui s'intègrent dans le processus de mutation politique en cours dans le pays.

Ces périodes passées au sein du Fonds d'Intervention pour le Développement, nous ont permis de tirer des connaissances concrètes du métier des financements de projets communautaires et plus particulièrement de la gestion de fonds. Pour le FID, ces analyses permettent de savoir les risques et les blocages dans la réalisation du Projet Communautaire Classique. Les résultats élaborés et consignés dans cet ouvrage pourront servir à un document de base pour entreprendre d'autres projets.

La théorie générale de la gestion de la trésorerie appuie les dirigeants du projet à savoir planifier la stratégie de la mise en œuvre du projet. Elle aide à organiser l'utilisation du fonds, à mettre en place des structures adaptées à la situation présente. Le plus important c'est qu'elle contrôle toutes les opérations qui génèrent les flux. Les calculs des ratios permettent à évaluer l'importance des qualités de l'association et même ses défauts. La solvabilité et le degré de liquidité de trésorerie sont dégagés après avoir calculé les ratios.

Durant la réalisation de ce mémoire, le facteur temps pose une contrainte sur la réalisation de la recherche et surtout sur la documentation. Les lieux de la réalisation des projets sont situés loin de la ville ; cet écart ne nous permet pas de descendre sur terrain. Ce qui ne nous permet pas de voir plus près les situations existantes sur terrain.

Mais vu ce contrainte temps nous n'arrivons pas à présenter et à analyser les procédures de décaissement de fonds pour le projet communautaire classique. Or ce document est utile pour la préparation des documents et aussi pour le déroulement des dossiers de déblocage.

BIBLIOGRAPHIE

1) OUVRAGE DIDACTIQUE

ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, cours de Gestion de Trésorerie, Gestion 3^{ème} année.

2) OUVRAGES ACADEMIQUES

- BERNARD COLASSE, Gestion Financière de l'Entreprise, 2^{ème} édition, PUF, 1887
- PIERRE CONSO, Gestion Financière de l'Entreprise, 7^{ème} édition, DUNOD, Tome 1et2

3) OUVRAGES GENERAUX, RAPPORT ET DOCUMENTS DIVERS

- Accord de Crédit entre l'IDA et la République de Madagascar
- Accord de Financement entre la République de Madagascar et l'IDA
- Accord de Projet entre l'IDA et le FID, crédit n°3498-MAG
- Dossiers et Rapports finaux de PCC au sein du FID, Décembre 2008
- Historiques du FID, FID 2008
- Manuel de Procédures Administratives et Financières (MPAF) du FID, décembre 2008
- Résumés des manuels de procédures du FID (6 tomes), version décembre 2008

ANNEXES

Annexe 1 : Convention type de financement entre une association de bénéficiaires et le FID pour le financement d'un projet communautaire

Annexe 2: Mini-manuel de gestion financière et comptable des projets communautaires par les associations de bénéficiaires

ANNEXE 1

CONVENTION TYPE DE FINANCEMENT ENTRE UNE ASSOCIATION DE BENEFICIAIRES ET LE FID POUR LE FINANCEMENT D'UN PROJET COMMUNAUTAIRE

Entre

l'Association....., Commune de, Fivondronana de
....., Faritany de, dénommée ci-après « les
Bénéficiaires » et représentée par son Président :
M./Mme.....
.....

Et

Le FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT, sis à
....., représenté par son Directeur Régional, M./Mme
....., dénommé ci-après le « FID ».

IL A ETE CONVENU CE QUI SUIIT :

Article 1: Objet de la Convention

1.1. La présente convention fixe les conditions de financement du Projet intitulé
....., désigné ci-après le « Projet », situé à,
Commune de, Fivondronana de, Faritany de
.....

1.2. Le FID accepte de mettre le montant de FMG (chiffres en
lettres) à la disposition des Bénéficiaires afin de leur permettre de réaliser le projet.

1.3. Cette présente convention prend effet dès sa signature pour se terminer le
.....date prévue pour la réception (définitive) des travaux à moins d'une modification
par consentement mutuel.

Article 2 : Obligations des Bénéficiaires pour la Réalisation du Projet:

2.1. Les Bénéficiaires exécuteront le Projet et l'exploiteront avec la diligence et
l'efficacité voulues, conformément à des normes administratives, techniques, et financières

appropriées et en tenant dûment compte des facteurs environnementaux et écologiques. Les Bénéficiaires utiliseront les financements apportés par le FID conformément au Mémoire Descriptif Estimatif du Projet qui a reçu la non objection du FID et qui est annexé à la présente convention.

2.2. Les Bénéficiaires devront:

- se procurer les fournitures et les services de consultants conformément au Manuel de Procédures - projets communautaires - du FID;
- faire exécuter les travaux d'infrastructures conformément au Manuel de Procédures - projets communautaires - du FID;
- veiller à ce que lesdites fournitures et lesdits travaux et services de consultants servent exclusivement à l'exécution du Projet et à la réalisation des objectifs du Projet ; et
- veiller à ce que, une fois achevé, le Projet est exploité et entretenu conformément au plan d'exploitation et d'entretien convenu avec le FID.

Les Bénéficiaires demanderont en outre aux entreprises soumissionnaires pour les marchés de travaux et aux entreprises adjudicataires des marchés de travaux de verser au FID les cautions de soumission et de bonne exécution relatives à ces marchés de travaux, rentrant dans le cadre de la présente convention.

2.3. Les bénéficiaires érigeront une structure spécifique de gestion du projet présidée par le Président de l'Association et dite «Cellule de Projet» de l'Association. Celle-ci prévoit en son sein «un Responsable Technique du Projet» qui sera l'interlocuteur technique des différents acteurs. Il soumet au FID les documents qui requièrent une non-objection de celui-ci, il signe les documents techniques et financiers (Décompte, Facture, demande de réapprovisionnement) et il assure le suivi et le contrôle du projet. Une fois le projet réalisé, la cellule de projet sera chargée de gérer son entretien

2.4. L'ouverture du compte principal spécifié doit se conformer aux conditions suivantes:

- le FID aura un droit de regard sur le compte de l'association, et aura en particulier le droit de bloquer le compte en cas de malversations dûment constatées par les représentants du FID;

- une copie du relevé de compte mensuel, précisant les numéros de chèques et virements et les noms des bénéficiaires de ces chèques et virements, devra être envoyée au FID; et l'association demandera à la banque d'émettre une lettre de confirmation de ces conditions à l'attention du FID.

2.5. Les Bénéficiaires tiendront une comptabilité de toutes les dépenses faites pendant la réalisation du projet. Toutes pièces justificatives et factures seront conservées pour au moins 5 ans, et les dépenses seront enregistrées par ordre chronologique dans un journal de caisse.

2.6. Les Bénéficiaires faciliteront l'inspection et la vérification des documents comptables, des travaux ainsi que des marchandises, effectuées par les représentants du FID. Ils répondront aux différentes questions posées par ces représentants, les auditeurs et les représentants de la Banque Mondiale.

Article 3: Obligations du FID :

Le FID versera, en quatre tranches suivant les modalités ci-dessous, une somme totale de Francs Malagasy (chiffres en lettres) à titre de l'exécution du projet, et ce, au compte bancaire ou compte chèques postaux des Bénéficiaires. Le FID, outre son rôle d'organisme de financement, apportera son appui technique aux Bénéficiaires pour l'exécution du présent projet.

Il leur fournira entre autres au démarrage du projet la formation nécessaire sur le plan institutionnel et en gestion de projet aussi bien pour la phase de réalisation que pour la phase service après vente (fonctionnement et entretien). A la réception définitive du projet et sur simple demande des bénéficiaires, le FID restituera à ces derniers les fonds d'entretiens en dépôt chez lui.

Article 4: Modalités de paiement

A la demande des bénéficiaires et après approbation par le FID des rapports d'avancement du Projet que la Cellule de projet prépare et soumet au FID. En cas d'avis défavorable d'un audit de la gestion des fonds par la Cellule de Projet ou de malversations dument prouvées dans l'utilisation de ces fonds, le FID se réserve le droit de suspendre le paiement de l'une

ou plusieurs des tranches ci-dessus, tant que les bénéficiaires n'auront pas remédié aux défaillances constatées.

Article 5: Résiliation

Les Bénéficiaires peuvent résilier cette convention à n'importe quel moment de l'exécution du projet, et doivent alors rembourser toutes les avances n'ayant pas encore été utilisées. Le FID peut résilier cette convention pour les raisons suivantes :

- quand les Bénéficiaires ne remplissent pas leurs obligations conformément à la présente convention;
- quand les passations de marchés en marchandises, services et travaux ne sont pas faites conformément au Manuel de procédures - projets communautaires - du FID;
- quand les bénéficiaires arrêtent les opérations ou subissent un changement d'administration pouvant compromettre la capacité d'exécution du projet;
- quand les fonds sont détournés ou utilisés à d'autres fins que ceux mentionnés dans la présente convention.

La partie qui désire résilier doit informer l'autre partie par écrit, dans un délai qui ne saurait être inférieur à 15 jours, en indiquant les motifs de la résiliation. Toutes les obligations de la présente convention cesseront à compter de la date de résiliation. Les Bénéficiaires devront immédiatement rembourser toutes les avances non dépensées, sauf en cas de détournement de fonds (clause 5.2.d) où les Bénéficiaires, solidairement avec la commune, devront rembourser la totalité des sommes avancées.

ANNEXE 2

MINI-MANUEL DE GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES PROJETS COMMUNAUTAIRES PAR LES ASSOCIATIONS DE BENEFICIAIRES

La gestion financière et comptable des projets au niveau de la Cellule de Projet a pour objectif de s'assurer de la bonne utilisation des fonds conformément à leur destination prévue dans la convention passée entre le FID et l'Association.

De ce fait, cette gestion est conçue de manière simplifiée, tout simplement pour clarifier et donner toute la transparence nécessaire aux mouvements de fonds dans le compte bancaire de l'Association et dans la caisse que la Cellule de Projet pourra être amenée à tenir pour ses besoins.

1) COMPTE BANCAIRE ET JOURNAL DE BANQUE :

La Cellule de Projet (CP) ouvre un compte au nom de l'Association dans un établissement bancaire le plus proche de leur localité; ce compte est destiné exclusivement à recevoir les fonds destinés à la réalisation du projet, objet de la convention avec le FID. Ce compte a un caractère de compte courant et donne la possibilité d'utilisation de chèque.

Le fonctionnement de ce compte se fait par signature conjointe et solidaire du Président et du Trésorier de la Cellule de Projet. Pour faciliter la transmission des courriers, la Cellule de Projet demande à la banque de garder tous les courriers (Avis de débit ou avis de crédit) à l'adresse de l'Association auprès de la banque; les membres de la Cellule de Projet viennent régulièrement prendre ces courriers à la banque.

1.1. Journal de banque :

Toutes les recettes et les dépenses sur le compte bancaire sont comptabilisées dans un journal de banque ayant la forme suivante :

Outil 1 : Journal de banque

| N° | date | Libellé | Recettes | Dépenses | Solde |
|----|------|---------------------------|----------------|----------------|-------|
| | | Report de solde | | | |
| | | Solde à reporter | | | |
| | | | | | |

Utilisation du journal:

N° : chaque opération est numérotée chronologiquement de 001 jusqu'à la fin des opérations sur le compte bancaire. Ce numéro sera inscrit manuellement sur la pièce servant de base d'enregistrement à l'opération.

Date : la date à utiliser est celle de l'établissement des chèques ou celle figurant sur la pièce de banque servant de base à l'opération. La comptabilisation doit se faire par ordre chronologique des dates.

Libellés :

- pour les recettes: indiquer la provenance des fonds
- pour les chèques: indiquer le numéro de chèque (voir sur la souche) et la nature des dépenses
- pour les OV: indiquer le VIREMENT et la nature de la dépense
- pour les autres dépenses (Avis de débit banque): indiquer la nature.

Recettes: le montant à inscrire est le montant net de la recette figurant sur l'Avis de Crédit ou le bordereau de versement de la banque.

Dépenses: le montant à inscrire est le montant total de la dépense figurant sur le chèque ou l'Avis de débit.

Solde: calculer à chaque opération le solde en faisant le calcul:

$$\text{Solde} = \text{Solde ligne précédente} - \text{Dépense de la ligne}$$

Ou
$$\text{Solde} = \text{Solde ligne précédente} + \text{Recette de la ligne}$$

Solde à reporter: c'est le solde de la dernière ligne d'opération de la page

- Les recettes sont enregistrées sur la base exclusivement des avis de crédit reçus de la banque ou des copies de bordereau de versement de la banque sur lesquelles figurent le tampon et la signature de la banque.
- Les dépenses sont enregistrées sur la base:
 - des souches de chèque pour les dépenses par chèque
 - des avis de débit reçus de la banque pour toutes les autres dépenses

2) CAISSE ET JOURNAL DE CAISSE

La Cellule de Projet peut tenir une caisse qui servira uniquement à payer des dépenses qui ne peuvent pas être réglées par chèque: paiement main-d'œuvre, très petites dépenses. Les recettes de la caisse proviennent d'un approvisionnement effectué de la banque (appro-caisse) ou de versement d'espèces à titre d'apport des bénéficiaires de la part des membres de l'Association

Le montant d'argent à mettre dans la caisse n'est pas fixé mais il est recommandé à la Cellule de Projet de programmer les paiements à effectuer en espèces et d'effectuer l'appro-caisse juste au moment des besoins de paiement en espèces de façon à ne pas garder d'importante somme d'argent dans la caisse et prendre le minimum de risque pour la sécurité des fonds.

Le Trésorier de la Cellule de Projet doit être l'unique détenteur et dépositaire des sommes en espèces pour la caisse. Dans la mesure du possible, les sommes en espèces doivent être gardées dans un coffret qui sera lui même enfermé dans un tiroir et/ou dans une

armoire fermée à clef. Le trésorier est l'unique détenteur de clefs du coffret, du tiroir et/ou de l'armoire.

Tous les mouvements de fonds, recettes et dépenses de la caisse doivent être enregistrés dans un journal caisse suivant le modèle ci-après:

Outil 2: Journal de caisse

| N° | Date | Libellé | Recettes | Dépenses | Solde |
|----|------|-----------------------------|----------------|----------------|-------|
| | | Report de solde | | | |
| | | | | | |

Utilisation du journal:

Le principe est le même que pour le journal de banque. Les quelques différences ci-après:

- Date = C'est la date de sortie ou de réception effective des fonds de la caisse
- Le montant des dépenses à inscrire est le montant réel justifié de la dépense.

2.1. Enregistrement des recettes:

A chaque recette, le trésorier établira un reçu à deux volets pré-imprimé dont le premier volet servira de souche. La recette sera enregistrée sur la base de cette souche.

2.2. Enregistrement des dépenses:

Les dépenses réelles sont justifiées par des factures ou pièces de dépenses, et sont enregistrées sur la base de ces pièces. Au moment de la sortie des fonds, le trésorier établira un bon de caisse suivant le modèle ci-après:

Outil 3: Bon de caisse

| | |
|------------------------------|--------------|
| <u>BON DE CAISSE</u> | Date: |
| Remis à: | |
| Pour: | |
| Signature du réceptionnaire, | |

Ce bon de caisse sert de décharge dans l'attente de la pièce justificative de l'achat réel. Il n'est pas encore enregistré dans le journal. Au moment de la remise de la pièce réelle, le bon de caisse est remis à la personne signataire pour être détruit.

3) PIECES COMPTABLES

Toutes les dépenses de la banque et de la caisse qui sont destinées à des fournisseurs ou autres individus doivent faire l'objet d'une facture en bonne et due forme. Dans le cas où il est impossible d'obtenir une facture, les membres de la Cellule de Projet qui effectuent l'achat se muniront d'un reçu et l'établiront suivant le modèle ci-après, et qui servira de pièce justificative à la dépense.

Outil 4: Recu

RECU

Reçu de l'Association

La somme de FMG

En règlement de

Nom, adresse et signature du réceptionnaire,

Le trésorier effectue un classement distinct des pièces justificatives de la banque et de la caisse. Les classements s'effectuent suivant l'ordre chronologique d'enregistrement aux journaux

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTION GENERALE | 1-3 |
| PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DU FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT ET DU PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE | 4 |
| CHAPITRE I: PRESENTATION DU FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT ET DU PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE (PCC)..... | 6 |
| Section I : Description du FID..... | 7 |
| 1.1. Historique | 7 |
| 1.2. Activités et composantes | 8 |
| 1.3. Environnement de l'organisation..... | 9 |
| Section II : Le projet communautaire classique et le FID..... | 11 |
| 2.1. Objectifs du PCC | 11 |
| 2.2. Gestion du projet..... | 12 |
| CONCLUSION | 13 |
| CHAPITRE II : CONDITIONS DE DECAISSEMENT DE FONDS POUR LES PROJETS COMMUNAUTAIRES CLASSIQUES | 14 |
| Section I : Les différents acteurs | 15 |
| 1.1. Association de bénéficiaires | 15 |
| 1.2. Bureau d'étude | 16 |
| 1.3. Entreprise (Maître d'ouvrage) | 17 |
| 1.4. Partenaire Relais | 17 |
| 1.5. Banques..... | 18 |
| 1.6. FID | 18 |
| Section II : Les modalités de décaissement..... | 19 |
| 2.1. Les emplois de chaque tranche | 20 |
| 2.2. Conditions requises pour chaque décaissement..... | 22 |
| CONCLUSION | 23 |
| CHAPITRE III : THEORIE SUR LA GESTION DE TRESORERIE | 24 |
| Section I : Approche de la trésorerie par le bilan | 24 |
| 1.1. Le bilan fonctionnel..... | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 1.2. Equilibre financier | 25 |
| Section II : Les prévisions de trésorerie | 27 |
| 2.1. Prévisions financières à court terme: le budget de trésorerie | 27 |
| 2.2. Les ratios de trésorerie..... | 31 |
| CONCLUSION | 33 |
| CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE..... | 34 |
| DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES CONDITIONS DE DECAISSEMENT DE FONDS | |
| POUR LE PROJET COMMUNAUTAIRE CLASSIQUE..... | 36 |
| CHAPITRE I : ANALYSE DES DIFFERENTS ACTEURS..... | 37 |
| Section I : Analyse concernant l'Association de bénéficiaires | 38 |
| 1.1. Comportement des membres de la cellule de projet..... | 38 |
| 1.2. Effectif du personnel..... | 38 |
| 1.3. Apport des bénéficiaires | 39 |
| 1.4. Le degré d'enclavement de la commune bénéficiaire | 39 |
| 1.5. Manque de formation..... | 40 |
| Section II : Analyse sur le Bureau d'Etudes..... | 41 |
| 2.1. Contrôle insuffisant de l'avancement des travaux..... | 41 |
| 2.2. Incompétence du Bureau d'Etudes | 41 |
| 2.3. Au niveau du personnel | 42 |
| 2.4. Création de Bureau d'Etudes | 42 |
| Section III : Analyse de l'Entreprise | 42 |
| 3.1. Non réalisation de l'apport des bénéficiaires par rapport à l'avancement du travail | 43 |
| 3.2. Problème sur la passation de marché..... | 43 |
| 3.3. Emergence du PME | 44 |
| Section IV : Analyse au niveau de la Banque | 44 |
| 4.1. La compensation des transactions | 44 |
| 4.2. Le degré d'enclavement des communes bénéficiaires..... | 44 |
| Section V : Analyse au niveau du FID | 45 |
| 5.1. Insuffisance de fonds | 45 |
| 5.2. Initiation de transfert progressif de responsabilité | 45 |
| CONCLUSION | 46 |

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE II : ANALYSE DES MODALITES DE DECAISSEMENT | 47 |
| Section I : Le coût de projet | 48 |
| 1.1. Formule..... | 48 |
| 1.2. Réalité..... | 48 |
| Section II : Les emplois de chaque tranche | 49 |
| 2.1. La 1 ^{ère} tranche 30% | 49 |
| 2.2. La 2 ^{ème} tranche 30% | 50 |
| 2.3. La 3 ^{ème} tranche 30% | 50 |
| 2.4. La 4 ^{ème} tranche 10% | 51 |
| CONCLUSION | 52 |
| CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE..... | 53 |
| TROISIEME PARTIE : PRECONISATIONS DE SOLUTIONS | 54 |
| CHAPITRE I : LES PROPOSITIONS DE SOLUTIONS | 55 |
| Section I : Les solutions apportées au niveau des acteurs | 56 |
| 1.1. Modification de l’apport des bénéficiaires | 56 |
| 1.2. Date de la réalisation des travaux | 56 |
| 1.3. Amélioration des modules de formation..... | 57 |
| 1.4. Augmentation du nombre de personnel..... | 57 |
| 1.5. Encadrement sur la passation de marché..... | 58 |
| Section II : Les solutions apportées sur les modalités de décaissement..... | 58 |
| 2.1. Evaluation du coût de projet..... | 58 |
| 2.2. Les modalités de décaissement..... | 59 |
| CONCLUSION | 61 |
| CHAPITRE II : LES CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE ET LES LIMITES DES PROPOSITIONS..... | 62 |
| Section I : Les conditions de mise en œuvre | 62 |
| 1.1. Sensibilisation des bénéficiaires | 62 |
| 1.2. Recrutement de personnel..... | 63 |
| 1.3. La tenue d’une comptabilité | 64 |
| 1.4. Mobilisation et renforcement des capacités..... | 64 |
| Section II : Les limites des propositions | 67 |
| 2.1. Le problème d’enclavement de la commune | 67 |

| | |
|---|--------------|
| 2.2. Fléaux naturels | 67 |
| 2.3. Procédures de décaissement | 67 |
| 2.4. Les principaux écarts | 68 |
| CONCLUSION | 69 |
| CONCLUSION DE LA TROISIEME PARTIE | 70 |
| CONCLUSION GENERALE | 72-73 |