

LISTE DES ABREVIATIONS

AGERAS : Appui à la Gestion Régionalisée de l'Environnement et à l'Approche Spatiale
ANPV : Approche Participative au Niveau Village
AOI : Appel d'Offre International
AON : Appel d'Offre National
BAD : Banque Africaine de Développement
BC : Bon de Commande
BCA : Bon de Caisse
BE : Bon d'Envoi
BIRD : Banque Internationale pour la Reconstruction le Développement
BL : Bon de Livraison
BR : Bon de Réception
CAS : Crédit d'Ajustement Structurel
CI : Coordonnateur de l'Institution
CIRDI : Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements
CRC : Comité de Réflexion sur la Compétitivité
DAO : Dossier d'Appel d'Offres
DAC : Demande d'Approvisionnement Caisse
DCPE : Document Cadre de Politique Economique
DNO : Demande de Non Objection
DPAR : Demande d'achat, de prestation et réparation
DSRP : Document intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EE : Evaluation environnementale
EF: Education et Formation
EP : Equipe Projet
FAO : Foods Agricultural Organisation
FEM : Fonds pour l'Environnement Mondial
FID : Fonds d'Intervention pour le Développement
FMI : Fonds Monétaire International
FORAGE : Fonds régional d'appui à la gestion de l'environnement
IDA Association Internationale pour le Développement
INSTAT : Institut National de la Statistique
IOV : Indicateurs Objectivement Vérifiables
MAP : Madagascar Action Plan
MDV : Moyens De Vérifications
MEC : Mutuelles d'Epargne et de Crédit
MIGA Agence Multilatérale de Garantie des Investissements
OM : Ordres de Mission
ONG : Organisations Non Gouvernementales
OV : Ordre de virement
PAEPAR : Pilote d'Alimentation en Eau Potable et d'Assainissement en milieu Rural
PAIGEP : Projet d'Appui Institutionnel à la Gestion Public

PATESP : Projet d'Appui Technique au développement du Secteur Privé

PE: Programme Environnemental

PIC Pole Intègre de Croissance

PMF : PROJET MICROFIANCE

PNAE : Programme National pour l'Amélioration l'Education

PNVA : Projet d'Appui au Programme de Vulgarisation Agricole Crédit

PPTE : Pays Pauvres Très Endettés

PRRST : Projet de Reforme et de Réhabilitation du Secteur Transporte

PRSM : Projet de Réforme du Secteur Minier

PSDR : Projet de Soutien au Développement Rural

PSI : Politique, Stratégie et Instruments

SD : service demandeur

SEECALINE Surveillance et Education des Ecoles et des Communautés en matière d'Alimentation et de Nutrition Elargie

RESU : Unité Régionale Environnementale Sectorielle

RS : Responsable de Stock

SFI ou Société Financière Internationale

STA : Secrétariat Technique de l'Ajustement

INTRODUCTION

Actuellement, les pays en voie de développement travaillent en étroite collaboration avec les institutions financières internationales telles que la Banque Mondiale, le FMI, et les relations multilatérales/ bilatérales comme la GTZ, la Coopération Française, SIDA, USAID, JICA ...

Cette collaboration consiste à financer des projets de développement dans différents secteurs.

Toutefois les pays bénéficiaires d'aides doivent se plier aux règles établies par les bailleurs

Aussi, avons nous élaboré cet ouvrage dans le but de nous familiariser avec les exigences des bailleurs dans la gestion des projets proprement dite, et surtout sur les méthodes à suivre.

De ce fait, nous avons pu constater certains problèmes en ce qui concerne la procédure sur la réalisation même de l'activité.

C'est dans cette optique que notre travail s'intitule « ***Contribution à l'amélioration des procédures des bailleurs internationaux, cas de la Banque Mondiale dans le programme environnemental PEIII***»

Il est à noter que ce travail prend en considération les problèmes rencontrés tant sur le terrain qu'au niveau des gestionnaires du projet.

Ce travail se subdivise en 03 parties, et traite en premier lieu le cadre global de l'étude avec la présentation du bailleur et les grands projets financés. La deuxième partie se focalisera sur l'analyse des procédures de la Banque Mondiale et la troisième partie présentera la discussion. Et enfin, nous terminerons notre travail sur les recommandations et la conclusion

PREMIERE PARTIE : CADRE GLOBAL DE L'ETUDE

Madagascar a toujours collaboré avec différents partenaires financiers et en particulier avec la Banque Mondiale, et ce, depuis plusieurs dizaines d'années. Il convient de présenter tout d'abord les relations entre la Banque Mondiale et MADAGASCAR.

Chap 1- LES RELATIONS MADAGASCAR- BANQUE MONDIALE

Dans ce chapitre, nous allons présenter en premier lieu le bailleur, suivi par un inventaire des grands projets financés et enfin nous aborderons les conditionnalités pour avoir accès à un financement

Section 1 : GENERALITES SUR LA BANQUE MONDIALE

C'est une institution financière internationale dont le siège se trouve à Washington U.S.A. Elle a été créée au lendemain de la 2^e guerre mondiale (1945)

L'objectif de la banque est d'œuvrer « *pour un monde sans pauvreté* ». En fait il s'agit d'un ensemble de 5 institutions ayant des buts communs. Ces institutions sont :

- BIRD ou Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
- IDA Association Internationale pour le Développement
- MIGA Agence Multilatérale de Garantie des Investissements
- SFI ou Société Financière Internationale
- CIRDI : Centre International pour le Règlement des Différends relatifs aux Investissements

1-1- ORGANISATION ET HISTORIQUE DE LA BANQUE MONDIALE

a - BIRD : La Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

Elle a été créée en 1945 et elle est constituée de 184 pays membres dont le PIB par tête dépasse 1000 US\$ par an. A titre d'exemple, les prêts au cours de l'année fiscale 2003 est de \$11.2 milliards pour 99 nouveaux projets dans 37 pays

b- IDA : L'Association Internationale pour le Développement

Elle a vu le jour en 1960 et regroupe 164 membres pour 81 pays dont le PIB/tête est inférieur à 1000 dollars par an. Le cumul des engagements est de \$142 milliards. Pour l'année fiscale 2003, un montant total de \$7.3 milliards pour 141 nouvelles opérations ont été financées dans 55 pays, dont Madagascar

c- SFI : La Société Financière Internationale

Elle a été officialisée en 1956 et est constituée de 175 membres, pour l'aide au développement du secteur privé. Le cumul des engagements s'élève à \$23.4 milliards. Les engagements au titre de l'année fiscale 2003 est de \$3.9 milliards dans 204 projets localisés dans 64 pays

d- MIGA : l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements

Suite aux divers bouleversements politiques à l'échelle mondiale, cette agence a été créée en 1988 et regroupe 162 membres. Il a comme objectif la garantie des risques non commerciaux (politiques). Le Cumul des garanties émises est de \$12.4 milliards. Les garanties émises au titre de l'année fiscale 2003 s'élèvent à de \$1.4 milliards

e : CIRDI : Le Centre International pour la Résolution des Différends aux Investissements

Ce centre a été créé en 1966 et est composé de 139 membres. Le nombre total de cas enregistrés est de 129 dont 26 au titre de l'année fiscale 2003.

1-2 : MISSION DE LA BANQUE MONDIALE

La Banque mondiale a été créée principalement pour aider l'Europe et le Japon dans leur reconstruction, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Son objectif supplémentaire est d'encourager la croissance économique des pays en voie de développement africains, asiatiques et latino-américains. Au départ, la Banque mondiale a principalement financé de grands projets d'infrastructures (centrales électriques, autoroutes, aéroports...). Avec le rattrapage économique du Japon et de l'Europe, la Banque mondiale s'est intéressée

exclusivement aux pays en développement. Depuis les années 1990, elle finance aussi les pays post-communistes.

Sa mission a évolué au cours des années. Elle a récemment mis l'accent sur la réduction de la pauvreté, en délaissant l'objectif unique de croissance économique. Elle favorise aussi la création des très petites entreprises. Elle a soutenu l'idée que l'eau potable, l'éducation et le développement durable sont des facteurs essentiels à la croissance économique et a commencé à investir massivement dans de tels projets. En réponse aux critiques, la Banque mondiale a adopté une série de politiques en faveurs de la sauvegarde de l'environnement et du social, visant à s'assurer que leurs projets n'aggravent pas le sort des populations des pays aidés. En dépit de ces politiques, les projets de la Banque mondiale sont souvent critiqués par les Organisations Non Gouvernementales (ONG) pour ne pas lutter efficacement contre la pauvreté et de négliger les aspects sociaux et environnementaux dans leurs projets.

Section 2 : LES CONDITIONNALITES DE LA BANQUE MONDIALE

Cette partie comprend deux volets, à savoir, la présentation du pays demandeur et la qualité du dossier présenté.

2-1 : ELIGIBILITE DU PAYS DEMANDEUR : Cas de Madagascar

Madagascar fait partie des pays les plus pauvres du monde. Plus de 70% de sa population vit dans une pauvreté absolue. Cette situation rejoint la mission d'engagement de la Banque mondiale qui se trouve au cœur d'une lutte continue contre la pauvreté afin d'améliorer les conditions de vie dans le monde. En septembre 1999, lors des réunions annuelles, la Banque mondiale et le FMI ont convenu que les pays qui se sont orientés vers l'application de stratégies solides de réduction de la pauvreté devraient bénéficier de tous les programmes et prêts sous conditions privilégiées de ces institutions, ainsi que de l'annulation d'une part importante de la dette dans le cadre de l'initiative PPTE.

En vue d'une réduction des dettes extérieures des pays les plus pauvres du monde ou des pays pauvres très endettés, une nouvelle approche a été proposée par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International. Ce nouvel outil d'assistance - l'initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés - a été adopté par les gouvernements dans le monde entier en 1996. Dans l'optique d'un effacement de ces dettes, l'adoption de cette nouvelle stratégie est une étape cruciale et rentre dans le cadre de la stratégie de réduction de la pauvreté. En effet, le poids de la dette constitue indéniablement un facteur de blocage diminuant tous les efforts

entrepris pour une croissance économique et un développement social pérenne dans les pays en développement et surtout dans les pays africains.

La ligne de mire de cette nouvelle approche est de faire bénéficier les pays de mesures adéquates afin de leur permettre de maîtriser leur dette et de rétablir son volume et son poids à un niveau conciliable avec les recettes d'exportation et les flux d'aides et de capitaux, dans une perspective de développement durable.

Le processus d'éligibilité stipule que le pays demandeur pouvant bénéficier de cette facilité doit répondre à des critères spécifiques sur sa pauvreté et son endettement insoutenable et aura déjà fait preuve de progrès considérables dans les programmes d'ajustement et de réformes établis par les institutions de Bretton Woods. Ces critères portent, par exemple, sur un ratio de la valeur actualisée de sa dette extérieure officielle par rapport à la valeur de ses exportations supérieur à 250% ou un ratio du service de la dette par rapport aux exportations supérieur à 25%. Passé ce premier cap, il doit élaborer conjointement avec la société civile un Document intérimaire de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) qui sera présenté au Conseil d'administration de la Banque mondiale et du FMI. L'approbation de ce premier document intérimaire par les institutions de Bretton Woods amènera au point de décision permettant ainsi au pays de bénéficier de l'allégement partiel de sa dette approuvé par tous les pays membres du Club de Paris et des institutions multilatérales.

La deuxième étape du processus consiste à atteindre le point d'achèvement, soit l'annulation totale de la dette, conditionné par (1) l'élaboration d'un DSRP complet préparé suivant un processus participatif avec la contribution effective de la société civile, du Gouvernement et des bailleurs de fonds, (2) le maintien d'une stabilité macroéconomique justifiée par la mise en oeuvre satisfaisante de la facilité accordée par le FMI dans le cadre de la réduction de la pauvreté et de la croissance, (3) l'utilisation des ressources budgétaires reçues suite à l'allégement des services de la dette doit être conforme aux conditions requises lors de la phase du point de décision et (4) le progrès notable sur les mesures clés se rapportant aux réformes sur la gouvernance, les mesures structurelles et les mesures relatives aux indicateurs sociaux et de la pauvreté. En décembre 2000, 22 pays (Bénin, Burkina Faso, Bolivie, Cameroun, Gambie, Guinée, Guinée Bissau, Guyane, Honduras, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Mozambique, Nicaragua, Niger, Rwanda, Sénégal, Sao Tomé, Tanzanie, Ouganda et Zambie) ont atteint leur point de décision dans le cadre de cette initiative PPTE et un pays (Ouganda) a atteint son point d'achèvement. Ces 22 pays sont maintenant bénéficiaires de cet allégement de la dette qui se monte approximativement à 34 milliards de dollars dans le temps. Madagascar a atteint son point de décision en décembre 2000 et bénéficie d'une réduction de sa dette estimée à 59 millions de US\$ par an jusqu'à ce

que le pays atteigne son point d'achèvement. En effet, au point d'achèvement, le pays jouira des pays membres du Club de Paris et des institutions multilatérales de l'annulation de plus de 800 millions US\$ de sa dette. L'utilisation prévisionnelle des ressources PPTE se départage comme suit 60% pour les dépenses de fonctionnement et 40 % pour les dépenses d'investissement. Les dépenses de fonctionnement comprennent les dépenses pour l'éducation (25%), la santé (20%), le renforcement institutionnel (5%) et autres (actions pour l'environnement, promotion de la femme, etc.) (10%). Les institutions de Bretton Woods vont travailler avec le Gouvernement malgache et ses partenaires pour le suivi de l'utilisation de ces ressources et aussi de la mise en œuvre du programme accordé.

2-2 : LES CRITERES D'ELIGIBILITE DES PROJETS

Le PPIAF (**Public-Private Infrastructure Advisory Facility**) finance des activités de conseil et des projets qui concernent :

- Le cadrage des stratégies de développement des infrastructures afin de maximiser la participation du secteur privé
- l'identification et la mise en œuvre de réformes politiques, légales et institutionnelles susceptibles de favoriser l'implication du secteur privé dans le domaine des infrastructures ;
- - le soutien à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets pilotes dans le domaine des infrastructures par le secteur privé
- le renforcement des capacités des gouvernements à gérer les contrats privés relatifs aux infrastructures et à réguler le secteur des fournisseurs privés
- le soutien à des initiatives privées pour la construction, la réhabilitation, la maintenance et la gestion des infrastructures
- l'identification, la promotion et la diffusion des meilleures pratiques en ce qui concerne le développement des infrastructures dans les pays en développement à travers le secteur privé.
- Sont éligibles, les projets relatifs aux types d'infrastructure suivants : routes, ports, aéroports, chemins de fer, électricité, systèmes d'égouts, télécommunications, approvisionnement en eau et en gaz.

SECTION 3 : LES GRANDS PROJETS FINANCES PAR LA BANQUE MONDIALE

Une des conditions exigées par la Banque Mondiale pour pouvoir accéder aux financements est le fait d'avoir une politique et un plan précis pour réduire la pauvreté. A ce titre, Madagascar a élaboré successivement le DCPE suivi par le DSRP et enfin le MAP.

3.1- le DCPE : Document Cadre de Politique Economique

Il s'agit d'une stratégie nationale axée sur l'aide aux secteurs économiques porteurs, au milieu rural et à la protection de l'environnement.

3.2- DSRP : Document inter maire de Stratégie de réduction de la pauvreté

L'organisation de ce processus de DSRP est assurée par la Cellule technique, liée au Secrétariat Technique à l'Ajustement, regroupant quatre cents personnes issues des six Faritany de Madagascar. Cette Cellule technique est composée de représentants du Gouvernement (11), des autorités locales (2), de la société civile (2) et du secteur privé (3). Ces ateliers ont couvert des thèmes spécifiques relatifs au développement rural, à l'éducation, la santé, les infrastructures, le développement du secteur privé et la croissance macroéconomique et le développement institutionnel. Les fruits de ces consultations ont contribué donc à la formulation du DSRP intérimaire en décembre 2000. Ce document intérimaire, tant sur le contenu que sur le processus, constitue une phase importante vers l'articulation et la mise en oeuvre d'une stratégie solide de réduction de la pauvreté à Madagascar. Il a été élaboré à partir d'un principe de base analytique cohérent et retrace même des objectifs concrets à réaliser dans les trois ans à venir. Après la finalisation du document intérimaire, le Gouvernement a préparé le document final toujours selon un processus participatif. Pour ce faire, la Cellule technique a organisé des ateliers thématiques à un niveau décentralisé dans les six provinces. Les institutions centrales et décentralisées de l'Etat, des institutions intermédiaires de la société civile et du secteur privé ont apporté leurs points de vue et formuler des actions concrètes qui sont reflétés dans le DSRP complet .

L'achèvement de ce document constitue en quelque sorte un nouveau point de départ pour Madagascar. Tous les projets de développement seront tirés et s'inspireront de ce document. La Banque mondiale, elle-même, axera sa Stratégie d'Assistance par Pays à partir de ce document. Par conséquent, le pays doit persister dans la bonne conduite de tout ce processus afin de produire un outil de base qui sera la clé ou le mode d'emploi d'une réduction de la pauvreté.

3.3-LE MAP : MADAGASCAR ACTION PLAN

Si le DSRP est une politique, le MAP constitue la partie réalisation. Le MAP est un plan de 5 ans et s'articule sur 8 grands axes qui sont :

- Bonne gouvernance
- Amélioration des infrastructures
- Transformation de l'éducation
- Révolution verte et développement rural
- Santé, planning familial et lutte contre le VIH/ SIDA
- Augmentation des revenus
- Préservation de l'environnement
- Solidarité et unité nationale

Une recherche de financement pour l'atteinte des objectifs a eu une réponse favorable de la Banque Mondiale qui a débloqué 700 millions de dollars pour la mise en œuvre du MAP à Madagascar Le mercredi 16 mai 2007, à Shangaï, en marge de l'Assemblée générale annuelle de la Banque Africaine de Développement (BAD).

a- TYPE DE PROJETS FINANCES

CAS (CREDIT D'AJUSTEMENT STRUCTUREL)

L'objectif du crédit est d'appuyer la mise en œuvre d'un programme de réformes destinées à améliorer la performance économique et sociale de Madagascar.

Le programme porte sur quatre piliers :

Premièrement, poursuivre le maintien de la stabilité macroéconomique qui reste à consolider par un taux de croissance fort, des déficits soutenables et une stabilité des prix.

Deuxièmement, la mise en œuvre de la privatisation des entreprises publiques dans les secteurs bancaire, pétrolier, aérien et des télécommunications. Ce processus de privatisation se trouve au cœur des réformes gouvernementales et témoigne de la ferme volonté de l'Etat de se désengager des secteurs clés afin de permettre au secteur privé de prendre les rênes.

Troisièmement, l'amélioration de l'environnement des affaires afin de favoriser les investissements dans le secteur privé, la création d'emplois et faciliter les procédures administratives.

Le dernier axe de réformes portera sur les finances publiques et vise d'une part l'amélioration des recettes fiscales et une meilleure programmation des dépenses pour en faire bénéficier les pauvres. L'amélioration des recettes se penchera particulièrement sur la réorganisation des secteurs prometteurs tels que les mines, le tourisme et la pêche.

En plus de l'objectif fiscal, la réforme redéfinira le système d'octroi des permis d'exploitation des ressources naturelles vers une plus grande transparence. La programmation des dépenses se focalisera sur une amélioration des allocations budgétaires destinées aux secteurs sociaux bénéfiques pour les pauvres, notamment les services dans l'éducation primaire et la santé de base.

b- LES PROJETS D'INVESTISSEMENT

Madagascar a bénéficié de plusieurs aides provenant de la Banque Mondiale. Prenons les cas du SECTEURS AGRICULTURE & ENVIRONNEMENT

b.1- LE PNVA : Projet d'Appui au Programme de Vulgarisation Agricole Crédit 2729-MAG

Les objectifs de ce projet sont :

- Promouvoir le développement communautaire par l'amélioration des capacités d'organisation et de négociation des producteurs
- Augmentation de la production agricole et du revenu des paysans tout en respectant l'environnement.
- Rationaliser l'utilisation des ressources publiques

Le projet a été initié avec le concours des différents partenaires et est axé par la mise en oeuvre de l'Approche Participative au Niveau Village (ANPV) dont les objectifs sont consistent à établir des programmes d'action planifiés par les communautés de base. Les composantes du projet mettent en exergue les possibilités techniques et financières des paysans. Le projet insiste également sur la fluidité des informations, sur la facilité de communication entre différents acteurs de développement. Le projet participe également à la lutte antiacridienne.

Les composantes du projet sont Vulgarisation, Recherche en milieu paysan, partenariat:

- Vulgarisation des termes techniques et financiers en milieu rural
- Etablissement de convention de Partenariat avec le secteur privé, les appropriées par la vulgarisation des ONG, les collectivités territoriales et les projets
- Appui à l'organisation paysanne:
- Appui à la filière semence
- Formation et gestion de ressources humaines
- Gestion financière, comptable et audit interne
- Suivi et évaluation
- Lutte anti acridienne

b.2-PE (LE PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL)

Ce projet se propose :

- d'inverser les tendances de la dégradation de l'environnement
- de promouvoir l'utilisation durable des ressources naturelles
- d'initier la population dans l'acquisition de démarche normale axée sur la préservation de l'environnement.

Les 10 composantes de ce projet sont :

- Gestion des écosystèmes forestiers à usages multiples:
- Gestion durable des ressources en eau et en sol
- Gestion des Aires protégées (AP) et de l'Ecotourisme :
- Gestion des Environnements Marin et Côtier (EMC> et urbain
- Fonds régional d'appui à la gestion de l'environnement (FORAGE)
- Appui à la Gestion Régionalisée de l'Environnement et à l'Approche Spatiale

(AGERAS)

- Appui à la Gestion Locale Sécurisée du PE2 (GELOSE)
- Politique, Stratégie et Instruments (PSI) et Mise en Compatibilité des

Investissements avec l'Environnement (MECIE)

- Education et Formation (EF):
- Information géographique (IF)

b.3- PAIGEP : PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL A LA GESTION PUBLIQUE Crédit 291 I-MAG

Il s'agit d'un projet qui se tourne vers l'amélioration de l'administration publique et l'exécution des réformes économiques. L'amélioration des prestations qualitatives et quantitatives étatiques tout en essayant de réduire au maximum le rôle de l'état dans les secteurs de développement fait également partie des objectifs. Le projet appuie le processus de décentralisation, l'instauration d'un état de droit avec la protection des investissements.

Les composantes du projet sont :

- Appui au Secrétariat Technique de l'Ajustement (STA)
- Réforme de la Fonction Publique
- Appui à l'Institut National de la Statistique (INSTAT) Comptes Nationaux et Enquête de Conjoncture
 - Appui aux Départements Finances Budgets / Economie / Plan
 - Décentralisation
 - Réforme du Cadre Juridique et Judiciaire

b.4-PATESP : PROJET D'APPUI TECHNIQUE AU DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE Crédit 2956-MAG

Partenariat entre le PAIGEP et le Comité de Réflexion sur la Compétitivité (CRC) du projet PATESP, et qui regroupe les intérêts privés: les deux parties ont convenu de s'échanger des

Informations notamment par l'intermédiaire de la lettre du 'PAIGEP".

b.5- AGETIP PROJET D'INFRASTRUCTURES URBAINES

Il s'agit d'une entité autonome créée pour gérer et exécuter les contrats de travaux prioritaires de rénovation ou d'entretien d'infrastructures urbaines identifiés par les communes, pour le compte de l'Etat. AGETIP intervient dans les communes urbaines de Mahajanga, Antsiranana, Antsirabe, Fianarantsoa, Toamasina et Toliara.

Le projet travaille en collaboration avec le Service de la Décentralisation du Ministère de l'Intérieur, sur la programmation des contributions financières des collectivités territoriales
Montant du crédit est de 33 millions US\$)

b.6- ENERGIE PROJET DE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR ENERGIE***Crédit 2844-MAG***

Ce projet consiste à favoriser l'accès à l'électrification péri urbaine et rurale et préconiser une meilleure efficacité de l'utilisation de l'énergie tout en favorisant la privatisation du secteur

b.7-PAEPARC PROJET PILOTE D'ALIMENTATION EN EAU POTABLE ET D'ASSAINISSEMENT EN MILIEU RURAL crédit 3025-MAG

Doter le secteur public et privé ainsi que les communautés des moyens institutionnels, techniques et matériels appropriés pour que l'approvisionnement en eau et l'assainissement en zone rurale soient assurés de manière efficace, économique et permanente. Il apprend aux communautés à participer à la préparation, à l'exécution et la gestion des installations en eau potable, et à aux frais d'entretien

b.8- PRSM Projet de Réforme du Secteur Minier***Crédit 31 1 I-MAG***

Les objectifs spécifiques du projet au regard du potentiel géologique visent à

- Compléter les réformes sectorielles (légales, fiscales et institutionnelles) destinées à promouvoir les investissements privés et l'intégration des petites exploitations aux filières économiques formelles;
- Renforcer la capacité institutionnelle pour l'application des lois et des réglementations sectorielles, l'administration des droits miniers, la diffusion de l'information géologique de base, la gestion environnementale et sociale des activités minières, le développement des petites exploitations minières.

b.9- CRESED PROJET DE RENFORCEMENT DU SECTEUR EDUCATIF

(11) Crédit 3046-MAG

CRESED II et PNAE II

Le CRESED II participe à la réalisation du Programme National pour l'Amélioration l'Education/Formations (PNAE II) dont les objectifs sont:

- Universaliser l'enseignement primaire
- Former les agents que requiert le modèle de développement national et régional adoptés
- Assurer la réussite de l'apprentissage et de la formation à tous les niveaux d'enseignement et d'assurer l'efficience

b.10- PRRST: PROJET DE REFORME ET DE REHABILITATION DU

SECTEUR TRANSPORT Crédit 3364-MAG

Le Projet vise trois grands objectifs:

- Améliorer l'efficacité économique en aidant le Gouvernement à mettre en oeuvre une stratégie qui consiste à transférer au secteur privé certaines compétences que celui-ci peut mieux assumer
- Développer la croissance économique en éliminant les goulots d'étranglement des infrastructures dans une économie de plus en plus ouverte et diversifiée;
- assurer la pérennité des infrastructures existantes et du patrimoine naturel en donnant la priorité à l'entretien et à la conservation des infrastructures.

b.11- CRESAN PROJET D'AMELIORATION DU SECTEUR SANTE Crédit

3302-MAG

Les objectifs du Projet pour le développement du secteur consistent à/

- améliorer la qualité des services de santé primaires publique, l'accent étant mis sur les zones rurales,
- soutenir les programmes de santé prioritaires en mettant l'accent sur: la lutte contre les maladies infectieuses, la santé de la reproduction y compris la Planification Familiale et la lutte contre les Infections Sexuellement Transmissibles et le VIH/SIDA,

- renforcer la gestion sectorielle et les capacités administratives au Ministère de la Santé afin de permettre le succès de la Décentralisation et de la Réforme du Secteur

b.12 - SEECALINE PROJET DE SURVEILLANCE ET EDUCATION DES ECOLES ET DES COMMUNAUTES EN MATIERE D'ALIMENTATION ET DE NUTRITION ELARGIE crédit 3060-MAG

Le projet s'est fixé comme principal objectif d'améliorer l'état nutritionnel des enfants de moins de trois ans, ceux de 3 à 14 ans et de la famille entière en particulier les femmes enceintes et les mères allaitantes. Il vise également à:

- assurer la pérennité des résultats par le renforcement des acquis à travers la formation des intervenants (ONG, animateurs, agents communautaires de nutrition) et l'éducation de la communauté

- réduire l'insécurité alimentaire pour aux populations vulnérable l'accès à une nourriture salubre et

- sensibiliser les communautés aux problèmes de la malnutrition et de l'hygiène et à la nécessité de prendre des mesures pour s'attaquer aux causes

b.13- FID : FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT (Crédit 3180-MAG

Pour contribuer à la lutte contre la pauvreté et favoriser un développement durable, avec la participation consciente et effective des populations, le projet FID apporte des ressources financières aux communautés responsables et motivées, leur permettant de lancer des sous projets dont elles sont les bénéficiaires directs. Elles sont formées progressivement pour devenir le gestionnaire exclusif de leurs infrastructures de base tant sur le plan technique que financier, y compris leur entretien.

b.14- PMF PROJET MICROFIANCE Crédit 321 7-MAG

Le but de ce projet est d'améliorer le niveau de vie des populations à faible revenu de Madagascar en leur offrant un accès accru à long terme à des services financiers qui sont aujourd'hui pratiquement inexistant. Ce programme appuiera l'établissement d'un cadre

juridique et réglementaire approprié pour la micro finance et la mise en place d'institutions locales solides et viables.

Renforcer les institutions: il s'agit d'assurer la viabilité à long terme de Mutuelles d'Epargne et de Crédit (MEC) ayant pour vocation de servir des clients à faibles revenus.

b.15- PSDR : PROJET DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT RURAL

Le projet contribue à la mise en oeuvre du Programme d`Actions pour le Développement rural et des actions sélectionnées dans les Programmes Régionaux pour le Développement Rural (PRDR). Il a pour objectifs d'accroître des revenus et de réduire la pauvreté dans les zones rurales, tout en préservant les ressources naturelles de base et en encourageant le développement d'activités permettant de relever les niveaux de revenus.

b.16- PIC POLE INTEGRE DE CROISSANCE

Le projet PIC a été établi pour construire et réhabiliter des infrastructures essentielles dans les secteurs du tourisme, de l'agro-alimentaire, de l'industrie de transformation et des mines.

Le projet qui a bénéficié d'un crédit de 129, 8 millions de dollars de la Banque mondiale (BM), a reçu le prix de l'excellence pour son efficacité dans le pays. Pour la BM, la décision a été prise selon quatre critères, à savoir la responsabilité, le partenariat, l'innovation et la technologie. Elle a été impressionnée par la responsabilité et l'innovation remarquable du projet, le développement du partenariat public privé et la technologie.

Chap 2- LES BASES THEORIQUES DE L'ETUDE

Dans ce paragraphe on se focalisera sur la notion de gestion de projet et les approches d'analyses

Section1- ORGANISATION D'UN PROJET

Un projet financé doit comprendre :

- Le but et les objectifs principaux
- Les objectifs spécifiques
- Les composantes et sous composantes

Par ailleurs, un projet doit désigner un responsable national qui travaillera en collaboration avec un responsable issu du bailleur .A l'issue des discussions bi ou multipartites un projet de financement est proposé au bailleurs par le gouvernement de l'état demandeur. Il est à noter que le financement peut provenir d'un seul bailleur ou de plusieurs partenaires financiers.

Un projet soumis aux bailleurs doit comporter des :

- IOV ou Indicateurs Objectivement Vérifiables dans le temps et dans l'espace.
Généralement les IOV sont des valeurs concrètes ne permettant pas de discussion et qui sont reconnus à la fois par le bailleur et le demandeur.
- MDV ou Moyens De Vérifications pour mesurer l'état d'avancement des travaux par rapport aux prévisions.

Section 2- LA NOTION DE GESTION DE PROJET

Le terme « projet » englobe l'ensemble des composantes du projet, quelle que soit la source de financement.

On appelle « gestion de projet » (éventuellement « conduite de projet ») l'organisation méthodologique de mise en œuvre pour faire en sorte que l'ouvrage réalisé par le maître d'œuvre réponde aux attentes du maître d'ouvrage et qu'il soit livré dans les conditions de coût et de délai prévus initialement, indépendamment de sa « fabrication ».

Pour ce faire, la gestion de projet a pour objectifs d'assurer la coordination des acteurs et des tâches dans un souci d'efficacité et de rentabilité.

C'est la raison pour laquelle, un « chef de projet » est nommé au niveau de la maîtrise d'ouvrage afin d'être en relation permanente (en théorie) avec le chef de projet du côté de la maîtrise d'œuvre.

En raison de l'ambiguïté évidente que constitue le terme de chef de projet, on préconise qu'un terme alternatif tel que « responsable de projet » soit utilisé de façon préférentielle pour désigner le chef de projet de la maîtrise d'ouvrage. Les termes « chef de projet utilisateur » ou « directeur de projet » sont parfois également employés.

Dans le cas de projets importants, le maître d’ouvrage peut nommer une Direction de projet, c'est-à-dire une équipe projet sous la responsabilité du responsable de projet chargée de l'aider dans la gestion du projet, ainsi que dans les décisions stratégiques, politiques et de définition des objectifs. Le chef de projet doit être dégagé de ses activités et de ses responsabilités courantes afin de se consacrer à la gestion du projet.

Le terme « management de projet » intègre la notion de gestion de projet à laquelle il ajoute une dimension supplémentaire concernant la définition des objectifs stratégiques, politiques et de définition des objectifs. Le chef de projet doit être dégagé de ses activités et des ses responsabilités courantes afin de se consacrer à la gestion du projet.

Le choix d'une méthodologie pour conduire un projet, aussi contraignante qu'il soit, est un atout permettant à tous les acteurs de projet de mener conjointement une action organisée selon des règles clairement exprimées.

Le terme « projet » recouvre également les projets et composantes financés dans le cadre du MDV ou Moyens De Vérifications (MDV ou Moyens De Vérifications), mais n'inclut pas les projets FEM exécutés par des organismes identifiés par le Conseil du FEM comme éligibles pour travailler avec le FEM à travers des possibilités élargies pour la préparation et l'exécution de projet (de tels organismes comprennent, entre autres, les banques régionales de développement et les agences des NU comme la FAO et l'ONUDI).

Quant aux procédures de la Banque Mondiale qui vont être traitées dans cet ouvrage, elles ont été préparées à l'intention du personnel de la Banque mondiale et ne traitent pas nécessairement le sujet en question de manière exhaustive.

Il est utile de rappeler que le terme « projet » recouvre les projets et composantes financés dans le cadre du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), mais n'inclut pas les projets FEM exécutés par des organismes identifiés par le Conseil du FEM comme éligibles pour travailler avec le FEM à travers des possibilités élargies pour la préparation et l'exécution de projet (de tels organismes comprennent, entre autres, les banques régionales de développement et les agences des NU comme la FAO et l'ONUDI).

section3- LES APPROCHES D'ANALYSE

On entend par approche la philosophie du bailleur pour mener à terme les objectifs fixés. A ce titre la Banque Mondiale se doit

- D'être prudent dans l'utilisation des fonds. A titre d'exemple, tout décaissement doit avoir son aval
- D'être efficient dans l'utilisation de ses fonds. Le projet doit se conformer aux activités et aux dépenses prévues. A chaque dépense doit correspondre une pièce justificative.
- D'être impartiale. Aucune discrimination n'est tolérée pour les appels d'offres

Chapitre 3 : LES PROCEDURES DE LA BANQUE MONDIALE : CAS DU PE III

Pour une meilleure illustration prenons le cas d'un financement à vocation environnementale financé par l'IDA. Le PE III se fixe comme objectif l'intégration des actions environnementales dans le plan de développement du pays avec une plus forte prise de participation nationale

Ce paragraphe abordera les procédures de financement, d'exécution des activités et de décaissement.

section1. PROCEDURE DE FINANCEMENT

a). Aux premiers stades de la préparation d'un projet soumis à un financement de la Banque 1, le chef de l'Equipe Projet (EP) consulte l'Unité Régionale Environnementale Sectorielle (RESU) et, en tant que de besoin, le Département de l'environnement (ENV) ainsi que la Vice-présidence Juridique (LEG) pour identifier les problèmes relatifs aux habitats naturels étant susceptibles de surgir dans le cadre du projet.

b). Si, lors du processus d'évaluation environnementale, l'examen environnemental préalable montre une possible conversion ou dégradation significative d'habitats naturels critiques ou autres, le projet est classé en Catégorie A ; sauf indication contraire, tout projet impliquant des habitats naturels est classé en Catégorie A ou B, selon le niveau d'impacts écologiques qu'il sous-tend.

c). Les composantes « habitat naturel » d'un projet sont articulées de manière appropriée au calendrier d'exécution du projet. Les coûts inhérents à la conservation de tout habitat naturel compensatoire sont inclus dans le financement du projet. Les mécanismes servant à assurer le financement adéquat des coûts récurrents sont intégrés à la conception du projet.

d). L'EP identifie les problèmes de toute sorte relatifs aux habitats naturels (y compris toute modification) ou dégradation significative pouvant être générée par le projet, aussi bien que tout autre type de mesures d'atténuation, telles que mentionnées dans la dernière phrase du par. 5 l'occasion de la production du Document initial d'information sur le projet (PID) et des versions préliminaires de la Fiche descriptive environnementale. Les mises à jour du PID 3 reflètent les changements intervenus dans le traitement des questions relatives aux habitats naturels.

Le Document d'évaluation du projet indique : la nature et une estimation de la superficie (en hectares) des habitats naturels affectés ; la portée des impacts potentiels ; la cohérence du projet avec les dispositions prises aux niveaux national et régional en termes d'aménagement du territoire, d'initiatives de planification environnementale, de stratégies de conservation et de législation ; et les mesures d'atténuation programmées.

e). Le Rapport d'achèvement d'exécution évalue la mesure dans laquelle le projet a rempli ses objectifs environnementaux, y compris en termes de conservation des habitats naturels.

f). Le personnel de la Banque identifie les problèmes pertinents ayant trait aux habitats naturels pour qu'il en soit fait état dans les rapports d'Evaluation environnementale (EE) régionale et sectorielle.

Ces rapports indiquent le présent emplacement des habitats naturels au sein de la région ou du secteur en question, analyse les fonctions écologiques et l'importance relative de ces habitats, et décrit les problèmes de gestion qu'ils impliquent. Ces analyses servent ensuite à l'examen préalable spécifiquement environnemental et autre étude d'E.E.

Section2. Rôle du personnel de la Banque

a). Les RESU coordonnent la préparation et l'utilisation des listes additionnelles d'habitats naturels critiques et prêtent, à la demande, leur concours à la préparation (y compris l'EE) et à la supervision du projet. ENV conseille les EP, les départements pays et le personnel des RESU sur la mise en œuvre de la PO 4.04 par le biais de la diffusion de l'information sur les « pratiques optimale » et la formation, des analyses, des recommandations et soutien opérationnel (y compris supervision)

Examen des petits projets tout au long de l'année : réponse deux semaines après le dépôt du dossier

Examen des projets moyens et des gros projets 4 fois /an (Les dates limites de dépôt des dossiers sont avant le 30 juin, le 30 septembre, le 31 décembre et le 31 mars

PARTIE II - LES PROCEDURES DE LA BANQUE MONDIALE : PRESENTATION, ETUDE ET ANALYSE

Chap 1 : LES PROCEDURES

Cette partie sera axée principalement sur la présentation effective des procédures utilisées dans le projet PEIII.

Section 1 : PROCEDURES D'UTILISATION DES AVANCES :

- Procédures d'achat de biens et services,
- Procédures de réception,
- Procédures de paiement,

Ces procédures ne s'appliquent que pour les conventions relatives aux travaux en régie / services, et les coûts de fonctionnement.

Les travaux de génie civil, les fournitures d'équipements, les services de consultants, faisant l'objet d'un plan de passation de marchés sont traités dans la rubrique à cet effet.

En outre, pour la formation, elle fera l'objet d'un plan de formation et d'une procédure à part.

I.1. Procédures d'Achat de biens et services, et de réparation.

Eléments Constitutifs des dossiers d'Achat de Bien et services

 Etapes

- 1) Etablissement de demande d'achats
- 2) Consultations de fournisseurs
- 3) Engagements de dépenses

 Pièces comptables

- Demande d'achat, de prestation et réparation (DPAR)
- Factures PROFORMA
- PV de comparaison des offres
- Bon de Commande (BC)
- Contrat (suivant le cas)

 Eléments constitutifs

Toute demande d'achat doit comporter :

- Le code comptable (selon le PCG 2005)
- Le code de l'opération
- Le code géographique (de la Commune)
- Le code catégorie de financement
- Le code Bailleur
- Le code budget (PIP)
- La signature du service demandeur (responsable d'activité)
- Le code du Coordonnateur

Une facture PROFORMA doit inclure :

- L'En-tête du fournisseur (avec ses coordonnées NIF, identification statistique, et carte professionnelle de l'année en cours)
- La date du PROFORMA avec numéro
- La désignation de l'article objet de demande de prix
- Le prix unitaire de l'article
- La quantité commandée pour l'article
- Le coût total de l'article
- L'arrêtage de la facture en lettres
- La signature et le cachet du fournisseur

Après la consultation d'au moins 03 fournisseurs, un PV de sélection doit être effectué par une commission de l'établissement concerné. Pour les offres de service la commission tient compte de 2 éléments clés qui sont l'offre technique et financière. L'offre technique comporte les ressources humaines et matérielles mis à disposition du projet, la conduite technique des activités et le calendrier de réalisation. En outre cette offre technique est notée 75/100. En contrepartie, l'offre financière sera cotée à 25/100. La moyenne des 2 offres

définit la note finale qui sera prise en considération lors du dépouillement. Il est à noter que l'évaluation technique des offres est à la charge de consultants individuels.

Sur un PV de sélection doit figurer :

- L'objet du PV
- La date d'établissement du PV
- Le délai d'exécution ou de livraison par Société soumissionnaire
- Le montant total par société soumissionnaire
- Les observations éventuelles sur chaque société
- Le fournisseur adjudiqué (avec justificatifs)
- La signature des membres de la commission.

Un Bon de Commande (BC) doit être pré numéroté et comporter :

- Un numéro interne de l'institution
- La date d'émission
- Le nom du fournisseur
- Le financement
- La référence de la DPAR
- Le nom du service demandeur
- Le nom de l'Institution
- Le lieu de livraison
- La désignation de l'article objet de la commande
- La quantité commandée pour chaque article
- Le coût total de l'article
- L'arrêtage de la facture en lettres
- La partie exécution du BC (à remplir éventuellement par le responsable financier en cas de non remplissage par le fournisseur)
- La signature du supérieur hiérarchique de l'Institution

Observations

A fournir en deux (2) exemplaires (un original + une copie) pour chacune des trois (3) factures PROFORMA

Seul habilité à signer un bon de commande, le supérieur hiérarchique de l'Institution ou l'intérimaire dûment nommé.

- 1-) La dépense est engagée une fois le BC signé et accepté par le fournisseur.
- 2-) Le Bon de Commande est établi conformément au PV de l'évaluation par le Comité nommé à cet effet (montant, fournisseur retenu, délai...)

1.2 Procédures de réception

1.2.1. Contrôle de conformité

A la réception ou livraison de la marchandise, le Responsable de stock ou le logisticien se doit de contrôler la conformité :

- du Bon de Commande (BC),
- du Bon de Livraison (BL), et
- de la facture

1.2.2 Procédure à suivre

Toute livraison ou réception de marchandises doit être accompagnée de :

- un Bon de Livraison (BL) et une facture définitive, pour une livraison totale
- un BL partiel, pour une livraison partielle

Toute présentation de services fournie par l'objet de certification du service fait par le service demandeur.

Eléments Constitutifs des Bons de Livraison / Réception et de Factures

Etapes

- 1) Livraison des marchandises
- 2) Services rendus
- 3) Réception des factures

Pièces Comptables

- Bon de Livraison (BL) ou Bon de Réception (BR)
- Factures (définitives)

Eléments Constitutifs

Tour BR doit comporter :

- La date de réception ou de livraison
- La référence du BC
- Le nom du service réceptionneur
- Le nom de l'Institution récepteur
- La désignation de l'article livré ou services fournis
- La quantité livrée
- Les signatures du réceptionneur et du fournisseur

Une facture doit inclure :

- L'en-tête du fournisseur (avec ses coordonnées NIF, identification statistique, et carte professionnelle de l'année en cours)
- La date de la facture avec numéro
- La désignation de l'article objet d'achat
- Le Prix unitaire de l'article
- La quantité achetée pour l'article
- Le coût total de l'article
- L'arrêtage de la facture en lettre
- La signature et le cachet du fournisseur

Doit être jointe à la facture l'original du BC (la partie exécution du BC doit être remplie par le fournisseur)

Observations

A fournir en deux (2) exemplaires (un original + une copie)

A fournir en deux (2) exemplaires (un original + une copie)

Il faut bien veiller à ce que la facture du fournisseur ou du prestataire comporte l'identification statistique et le Numéro d'identification fiscale (ou à défaut cette dernière mention)

1.2.3. Ces particuliers des Travaux et Services

Pour les immobilisations, en plus du contrôle de conformité sus mentionné, chaque institution doit :

- établir des fiches individuelles d'immobilisations, et
- détenir un cahier d'inventaire (ou un registre des immobilisations)

Pour les travaux de génie civil, la réception se fera sur la base du rapport du bureau chargé du contrôle conjointement avec les techniciens de l'institution. Chaque réception doit être consignée dans un PV de réception (Provisoire ou définitive)

Pour les services de Consultants, une attestation confirmant d'approbation par le comité de validation des rapports ou le cas échéant le Coordonnateur de l'institution.

1.3. Procédures de décaissement (ou paiement)

Il existe deux (2) types de paiement :

- paiement par banque (Bordereau de Règlement, Ordre de Virement, éventuellement chèque suivant les besoins), et
- paiement par caisse

1.3.1. Paiement par banque

Etapes à suivre pour le Paiement par Banque

Etapes

- 1) Enregistrement de factures (en 2 exemplaires : un original + une copie)
- 2) Préparation de la transmission de la facture pour paiement
- 3) Préparation du paiement
- 4) Paiement effectif
- 5) Traitement de l'opération sur le logiciel TOMPRO

Documents

Registre factures

Fiche de transmission

Chèque

Ordre de virement (OV)

Bordereau de Règlement (BR)

 Travaux à faire

A- Enregistrement dans le cahier d'arrivée, pour chaque facture :

- de la date de réception
- du numéro d'ordre
- de la date de la facture
- du Nom du fournisseur

B- Apposition sur la facture :

- de la date d'Arrivée
- du numéro d'ordre

A- Contrôles de la conformité des pièces reçues :

- (1) Demande d'achat (en 2 exemplaires)
- (2) Bon de Commande (en 2 exemplaires)
- (3) Factures (en 2 exemplaires)
- (4) PV de sélection
- (5) Facture PROFORMA (3) en 2 exemplaires chacune
- (6) Bon de livraison ou PV de réception

Pour les services de Consultants

(1),	(2),	(3),	(4),	(6)	+	TDR
------	------	------	------	-----	---	-----

B- Vérification

- arithmétique de la facture
- de la conformité de la facture par rapport au BC
- de la conformité de la facture par rapport au BL
- de la date de la facture Postérieure à celle du BC
- de la mise à jour de l'exécution du BC

C- Remplissage de la part payable sur compte spécial (Financement externe) et de la part payable sur compte de projet (ressources propres internes)

A- Contrôle de la conformité des pièces reçues (préparation de la transmission de la facture)

B- Vérification (préparation de la transmission de la facture)

C- Remplissage de la part payable sur compte spécial et de la part payable sur compte de projet (préparation de la transmission de la facture)

D- Vérification

- de Fiche de Transmission de la facture
- de l'éligibilité de la dépense par rapport au PTA

E- Transmission du dossier au 1^{er} responsable de l'Institution pour certification du service fait
Le dossier est ensuite retourné au Comptable pour paiement proprement dit.

A- Préparation du dossier pour signature :

- Bordereau d'Envoi (BE)
- Ordre de virement (OV) ou du chèque
- Pièces contenues dans la fiche de transmission de la facture

B- Vérification du dossier et signature du pièce de règlement (chèque, BR, OV) par les régisseurs

C- Apposition des références de paiement sur la facture :

« Payée le Par CHK/BR/OV N° d'un montant de »

d- Remise de la pièce de règlement au fournisseur (chèque) qui signe sur la copie du chèque pour accusé de réception ou à la banque (BR, OV)

- Remplissage la fiche d'imputation Comptable
- Saisie des pièces justificatives de dépenses (achat, paiement)
- Classement du dossier (pour attente de reconstitution jusqu'à l'arrivée de l'avis d'opération de la Banque)

 Responsable

Secrétaire comptable / Comptable

Secrétaire Comptable / Comptable

Comptable

Les procédures de la Banque Mondiale exigent que toute transaction financière éligible et payable sur leur fonds, fasse l'objet d'un virement bancaire (Bordereau de règlement), la méthode de paiement par chèque est à déconseiller vu le nombre des aspects frauduleux enregistré.

La mise à disposition auprès du Guichet Central n'est plus acceptée par la banque commerciale, vu le caractère à risques de l'opération pour le transport fiduciaire.

Donc, il faut présenter au préalable le budget afin de permettre effectuer un virement télégraphique.

1.3.2. Paiement par caisse

A utiliser uniquement pour les paiements de menues dépenses inférieures à un montant fixé auparavant (timbres postes, photocopies, réparation pneu...) et les avances sur indemnité de déplacement. Un montant maximum en caisse est fixé suivant le cas de chaque financement.

La tenue physique de la caisse doit être assurée par un caissier (ou à défaut par une personne désignée à cet effet). Il est l'unique détenteur et dépositaire des sommes en espèces. La caisse est approvisionnée sur comptes bancaires (Spécial ou du Projet). Son contrôle est assuré par le DAF ou le responsable financier.

Les procédures à suivre pour la tenue et le contrôle de la caisse concernant, d'une part, les entrées (ou approvisionnement) de caisse, et d'autre part, les sorties de caisse (Engagement des menues dépenses, achat, et régularisation des pièces)

Etapes à suivre pour le paiement par caisse

Etapes

- 1) Approvisionnement de la Caisse (Entrée d'argent en caisse)
- 2) Engagement des menues dépenses
- 3) Réalisation de l'achat
- 4) Régularisation des pièces pour l'achat

 Documents

1) journal de petite caisse (journal de caisse)

 Travaux à faire

- Remplissage d'une Demande d'Approvisionnement Caisse (DAC) par le caissier, pour approbation par le 1^{er} responsable de l'Institution.
- Etablissement d'un chèque correspondant par le comptable, tout en mentionnant la référence du chèque sur la DAC
- Signature par les régisseurs.
- Remise par le comptable du chèque signé au Caissier
- Retrait du montant du chèque à la banque par le Caissier
- Etablissement par le caissier d'une « pièce de caisse recette » pour attester l'entrée effective d'argent dans la caisse.
- Mise à jour par le caissier du « livre de caisse »
- Transmission par le caissier du « livre de caisse » avec la « pièce de caisse recette » au Comptable à la fin de la journée.
- Enregistrement et classement des pièces justificatives par le Comptable
- Remplissage du Bon de Caisse (BCA) par le Service Demandeur (SD), pour visa par le 1^{er} responsable de l'institution.
- Présentation par le SD du BCA au caissier pour retrait de la somme due
- Classement par le caissier du BCA dans le coffre
- Achat par le SD avec une facture acquittée et un bon de livraison
- Présentation par le SD des achats et pièces au Responsable de Stock (RS) pour enregistrement et certification.
- Transmission des pièces par le RS au RPM pour suivi des engagements
- Transmission des pièces par le RPM au caissier
- Réception des pièces justificatives et du montant restant de la somme retirée par le caissier tout en annulant les BCA.
- Enregistrement dans le livre de caisse et classement provisoire des pièces
- Transmission des pièces au comptable pour comptabilisation.

 Observations

Pour le paiement d'avances sur indemnités de déplacement, le comptable doit remplir le décompte de l'OM qui sera joint au BCA

Au cas où l'acheteur a avancé le paiement des achats, il doit établir une demande de remboursement en y joignant les pièces justificatives.

Un inventaire de caisse est à effectuer à la fin de chaque mois par le Gestionnaire Comptable. A cet effet, un PV de vérification caisse est signé par le caissier et le Gestionnaire Comptable.

Des contrôles inopinés de la caisse seront à effectuer par l'auditeur interne.

1.2.3. Ordre de Mission

Tout paiement d'indemnité doit être justifié par un Ordre de Mission.

Le Carnet des ordres de mission (2 exemplaires) est détenu par l'Assistant administratif qui remplit les Ordres de Mission (OM) après avoir vérifié la situation des engagements

C'est le Coordonnateur de l'Institution (CI) ou le cas échéant le Responsable de Service qui donne l'ordre. Il leur appartient également de certifier le départ et l'arrivée de l'argent en mission. La certification du séjour de l'intéressé est faite par les personnes sus mentionnées du lieu où il a effectué sa mission.

A chaque émission d'un OM, l'assistant administratif met à jour sa fiche d'engagements.

L'agent, au retour, remet son OM à l'assistant, qui en fait la copie, au plus tard une semaine après la fin de la mission, la met dans un classeur des missions et remet l'original avec le rapport de mission au Comptable.

A ce délai s'ajoute l'envoi officiel des pièces au niveau hiérarchique. C'est encore la partie interne à l'institution.

Ce qui signifie que dans la pratique, les agents partant en mission doivent avoir le réflexe de s'occuper des pièces inhérentes à la mission pour qu'à la fin de la mission, tout soit en règle. Toutefois, il faut bien noter que le fait de retenir ces pièces et le délai supplémentaire de sa production handicape le processus de remboursement des frais engagés au niveau de la Banque Mondiale. Automatiquement, cela entraînera un retard de déboursement, ce qui est contraire à l'esprit de la bonne gestion du projet.

Section 2- RAPPEL DES PROCEDURES (PASSATION DE MARCHES)

NOTIONS ESSENTIELLES :

Il faut établir un Appel à manifestation d'intérêt suivi par un appel d'Offres ouvert.

Consultation peut être restreinte sur la base des critères bien définis à partir d'une base de données. Pour la bonne marche des procédures, il faut constituer une base de données des prestataires renouvelée trimestriellement. Le **Contrat de gré à gré est fortement déconseillé par la Banque Mondiale**

2.1 Cadre Réglementaire

Les Règles et procédures de passation des marchés et emplois des consultants sont spécifiées dans l'Annexe de l'Accord de Don de Développement et dans le PAD.

Toutefois, en cas de contradiction dans l'application des procédures, les Directives de la Banque prévalent sur les dispositions et réglementations locales.

Les marchés sont régis par les dispositions contenues dans les documents suivants :

- Accord de Don de Développement (Accord de crédit)
- Accord de don subsidiaire
- Directives –Passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA (mise à jour)
- Directives – Sélection et emploi des consultants pour les Emprunteurs de la Banque
- Décret n° 98 559 du 06 Août 1998 portant réglementation des marchés publics
- Manuel de procédures

2 .2 Principes de bas

Le choix des méthodes de passation des marchés de la Banque Mondiale est dicté par le souci de respect des éléments suivants :

- économie et efficience,
- égalité de chance des soumissionnaires,
- encouragement des soumissionnaires locaux
- transparence et
- rapport qualité coût.

Toute passation de marchés doit se conformer aux seuils définis ci-après

Méthodes de Passation des marchés par Type de Marchés et par Seuil

➤ Types de marché

- 1) Travaux
- 2) Biens et fournitures
- 3) Services des consultants
- 4) Montant en USD / Méthode de la passation des marchés

- Supérieur à 250 000 USD > 2 500 000 000 Fmg
 - Appel d'offres international (AOI)
- 50 000 à 250 000 USD à 2 500 000 000
 - Appel d'offres National (AON)
- Inférieur à 50 000 USD (500 000 000 Fmg)
 - Demande de devis

➤ Non objection de la Banque Mondiale*

Demande de non objection (DNO)

DNO : Sup. ou égal à 100 000 USD

DNO : Sup. ou égal à 100 000 USD

DNO : Non applicable mais examen à posteriori par la Banque

Demande de Non Objection (DNO)

DNO : rapport sur la comparaison des qualifications et de l'expérience des candidats ; les TDR et les termes d'emploi des consultants

DNO : non applicable mais examen à posteriori par la Banque

➤ Observations

Appel d'offres écrit auprès de 3 soumissionnaires locaux qualifiés (en cas d'attribution du marché : contrats forfaitaires à prix fixe)

Appel d'offres écrit auprès de 3 soumissionnaires locaux qualifiés (en cas d'attribution du marché : contrats forfaitaires à prix fixe)

Consultants entièrement nationaux

2.3. Types de Marchés

Trois types de marchées sont à distinguer :

- Les marchées des travaux ;
 - Les marchés des biens et fournitures
 - Les marchés des services de consultant : demande de proposition
- } Dossier d'appel d'offres

NOTE : Utiliser le format approprié pour chaque type de marché

2.4 Travaux

Les étapes à suivre pour les marchés des travaux sont décrites dans le Tableau ci-dessous.

Méthodes et Etapes suivre pour les marchés des travaux par catégorie de marchés

➤ Catégorie de marchés

Marché d'un montant Supérieur à 250 000 USD

Marché d'un montant entre 50 000 – 250 000 USD

Marché d'un montant inférieur à 50 000 USD

➤ Méthode à utiliser

Appel d'offres internationales (AOI)

Appel d'offres nationales (AON)

Consultation des entrepreneurs, remise des offres pour 30 jours

➤ Etapes à suivre

- Expression des besoins
- Code et intitule de l'activité
- Conformité par rapport au Plan de passation des marchés
- Conformité par rapport au PTA
- Conformité par rapport au PTT
- Spécifications techniques / plans
- Elaboration Dossier d'appel d'offres (DAO)
- Demande de non objection du DAO
- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Lancement de l'AO
- Remise des plis (propositions techniques et financières)
- Ouverture des plis par un comité de dépouillement et en présents représentants des soumissionnaires
- Paraphe des originaux par page des offres par les membres du comité de dépouillement
- Confier l'analyse des dossiers au comité d'évaluation technique (les membres du comité sont nommés officiellement par la Direction Générale)
- Evaluation des offres et établissement du rapport d'évaluation (conforme au modèle proposé par la BM)
- Demande de non objection du rapport d'évaluation
- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Notification de l'adjudicataire par le Directeur Général
- Envoi du projet de contrat pour examen préalable de la BM

- Réception de l'accord de la BM pour signer le contrat
- Signature du contrat par l'Adjudicataire et le Directeur Général (5 exemplaires)
- Exécution des travaux
- Réception des travaux avec PV à l'appui

Mêmes étapes pour l'AOI

➤ Observations

- pour information, un avis général de la passation des marchés a été déjà lancé par la banque mondiale au début de la mise en œuvre du Programme
- Délai lancement AO jusqu'à la remise des offres : minimum 45 jours
- Les offres présentées par des soumissionnaires étrangers sont à prendre en considération
- Délai lancement AO jusqu'à la remise des offres ; minimum 30 jours
- A sélectionner parmi les entrepreneurs short listés : professionnels bien localisés et comparables (exigences des coordonnées)
- Comparaison de 3 devis minimum est obligatoire, dans le cas contraire trouver d'autres procédures acceptables par la BM
- Sélection non conseillée par la BM
- A soumettre au préalable à la demande d'avis de non objection auprès de la Banque Mondiale

NOTES IMPORTANTES

- 1) – L'acquisition des biens et services devrait être consignée dans le Programme des Travaux Annuels (PTA) pour avoir l'approbation globale dans le cadre du Plan de Passation de Marché (PPM)
- 2) Ce Plan de Passation de Marché suivant le cas peut être révisé avec l'accord du responsable de Passation de Marché de la Banque Mondiale
- 3) L'Institution peut faire des rajouts, alors deux cas peuvent se présenter : soit ce rajout est purement et simplement rejeté pour être inscrit dans le Plan de Passation de l'année suivante ; soit il est présenté pour demande d'avis de non

objection, dans ce cas, l’Institution devra clairement indiquer quels éléments prévus dans le Plan de Passation de Marché approuvé seront remplacés par ces rajouts demandés (même catégorie de dépense)

Biens et fournitures

Méthodes et Etapes à suivre pour les Marchés des Bien et Fournitures

Catégorie de marchés

Marché d’un montant supérieur à 250 000 USD

Marché d’un montant entre 50 000 – 250 000 USD

Marché d’un montant inférieur à 50 000 USD

Marché (sans seuil)

Achats groupés (confié à la CELCO)

Méthode à utiliser

Appel d’offres internationales (AOI)

Appel d’offres nationales (AON)

Consultation des fournisseurs

Entente directe (gré à gré)

IAPSO (Central d’achats Nation Unis)

Espaces à suivre

- Expression des besoins
- Code et intitulé de l’activité
- Conformité par rapport au Plan de passation des marchés
- Conformité par rapport au PTA
- Conformité par rapport au PTT
- Spécifications techniques
- Elaboration Dossier d’appel d’offres (DAO)
- Demande de non objection du DAO
- Réception de l’avis de non objection de la BM
- Lancement de l’AO
- Remise des plis (propositions techniques et financières)

- Ouverture des plis par un comité de dépouillement et en présence des représentants des soumissionnaires
- Paraphe des originaux par page des offres par les membres du comité de dépouillement
- Confier l'analyse des dossiers au comité d'évaluation technique (les membres du comité sont nommés officiellement par la Direction Générale)
- Evaluation des offres et établissement du rapport d'évaluation (conforme au modèle proposé par la BM)
- Demande de non objection du rapport d'évaluation
- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Notification de l'adjudicataire par le Directeur Général
- Envoi du projet de contrat pour examen préalable de la BM
- Réception de l'accord de la BM pour signer le contrat
- Signature du contrat par l'Adjudicataire et le Directeur Général (5 exemplaires)
- Livraison des fournitures
- Réception des fournitures avec PV à l'appui.

Mêmes étapes que pour l'AOI

- Expression des besoins
- Spécifications techniques bien précisées
- Consultation de 3 fournisseurs minimum (avec une facture proforma ou au cas échéant, présentation d'un tableau à remplir, à signer et à cacheter par chaque fournisseur.
- Paraphe des originaux par page des offres par les responsables concernés (Passation des marchés, service concerné...)
- Comparaison des offres (à cet effet, un tableau de comparaison des offres est à établir) et choix de l'offre évaluée moins disante.
- Etablissement du rapport d'évaluation des offres.
- Demande de non objection du rapport d'évaluation.
- Réception de l'avis de non objection de la BM ou de l'accord.
 - Etablissement du Bon de Commande (BC) en bonne et due forme pour le fournisseur adjudicataire du marché (à mentionner : le financement, le montant en Ariary, l'adresse de l'acheteur, et le nom du fournisseur)
 - Livraison des fournitures
 - Réception des fournitures avec PV à l'appui
 - Spécifications techniques

- Déterminer les besoins
- Code et intitulé de l'activité
- Conformité par rapport au Plan de passation des marchés
- Conformité par rapport au PTA
- Conformité par rapport au PTT
- Note de présentation sur le choix du fournisseur
- Demande de non objection (Spécifications techniques et fournisseur proposé) (demande mentionnant le budget, code activité, intitulé de l'activité, catégorie, financement)
- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Demande des offres technique et financière conforme au modèle de la BM
- Demande de non objection du projet de contrat
- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Notification de l'adjudicataire par le Directeur Général
- Signature du contrat par l'Adjudicataire et le Directeur Général (5 exemplaires)
- Consultation du site web de l'IAPSO par chaque Institution, en collaboration avec la CELCO afin de déterminer les besoins
- Se conformer aux instructions de l'IAPSO
- Demande de facture pro forma
- Réception de facture pro forma
- Commande ferme
- Paiement à partir de facture pro forma
- Préparation des documents de dédouanement DVI à la SGS, attestation de destination ou bon d'enlèvement auprès de la Direction Générale des douanes...)
- Dédouanement par un transitaire choisi par appel à concurrence
- Réception des matériels avec PV à l'appui

➤ Observations

- Pour information, un avis général de la passation des marchés a été déjà lancé par la banque mondiale au début de la mise en œuvre du Programme
- Délai lancement AO jusqu'à la remise des offres : minimum 45 jours

- Les offres présentées par des soumissionnaires étrangers sont à prendre en considération
- A sélectionner parmi les fournisseurs inscrits dans la liste des bases de données : professionnels, bien localisés et comparables (exigences des coordonnées)
- Délai lancement AO jusqu'à la remise des offres : minimum 45 jours
- 3 prix sont à comparer par article. Dans le cas contraire, faire une note de présentation pour argumenter le choix
- Le responsable chargé de la réception (détenteur d'une copie de BC) doit être différent de celui qui établit le BC (détenteur d'une copie de Bon de livraison)
- Tenue d'un tableau de suivi des bons de commande par financement (par le responsable concerné)
- Sélection non conseillée par la BM
- A soumettre au préalable à la Banque Mondiale
- Ce type d'achat concerne en général les matériels roulants, informatiques et bureautiques prévus dans le Plan annuel de passation des marchés du Programme

Services de consultants

Méthodes et Procédures à suivre pour les services de consultants par catégorie de consultants

➤ Catégorie de consultants

Emploi de consultant d'un montant Supérieur à 100 000 USD

Emploi de consultant d'un montant entre 50 000 – 100 000 USD

Emploi de consultant d'un montant inférieur à 50 000 USD

Marché (ans seuil)

➤ Méthode à utiliser

Sélection basée

Qualité

Technique et Coût (SBQC)

Sélection

Qualité

Technique et coût (SBQC)

Entente directe

➤ Etapes à suivre

- Code et intitulé de l'activité
- Conformité par rapport au Plan de passation des marchés
- Conformité par rapport au PTA
- Conformité par rapport au PTT
- Elaboration TDR (terme de référence)
- Demande de non objection (TDR, Short List mentionnant le budget, code activité, intitulé de l'activité, catégorie, financement)
- Réception de l'avis de non objection de la Banque Mondiale (BM)
- Demande de propositions technique et financière conforme au modèle de la BM (Lettre d'invitation,...)
- Remise des plis (propositions techniques et financières)
- Ouverture des plis par un comité de dépouillement et en présence des représentants des soumissionnaires
- Paraphe des originaux par page des propositions techniques et paraphe des enveloppes des propositions financières non ouvertes par les membres du comité de dépouillement.
- Confier l'analyse des dossiers au comité d'évaluation technique (les membres du comité sont nommés officiellement par la Direction Générale)
- Evaluation des propositions techniques suivant les critères prédéfinis dans la DP et établissement du rapport dévaluation (conforme au modèle proposé par la BM)
- Demande de non objection du rapport d'évaluation technique Réception de l'avis de non objection de la BM pour le rapport d'évaluation technique
- Ouverture des propositions financières des offres ayant obtenu la note minimale fixée pour l'évaluation technique dans la DP (en présence des soumissionnaires)
- Etablissement du rapport d'évaluation technique et financière (total des notes techniques et financières)
- Négociation suivie d'un PV avec la soumissionnaire retenu (coût unitaire non négociable)
- Demande de non objection du projet de contrat négocié

- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Notification de l'adjudicataire par le Directeur Général
- Signature du contrat par l'Adjudicataire et le Directeur Général (5 exemplaires)

Mêmes étapes que précédemment et avec des examens à posteriori par la Banque Mondiale.

- Elaboration des TDR (avec budget estimatif)
- Note de présentation (sur la mission, sur le choix du consultant...)
- Demande de non objection des TDR et du consultant proposé (demande mentionnant le budget, code activité, intitulé de l'activité, catégorie, financement) à la CELCO
- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Demande de propositions techniques et financière conforme au modèle de la BM
- Négociation suivie d'un PV avec le soumissionnaire ayant l'avis de non objection de la BM
- Demande de non objection du projet de contrat négocié à la CELCO
- Réception de l'avis de non objection de la BM
- Notification de l'adjudicataire par le Directeur Général
- Signature du contrat par l'Adjudicataire et le Directeur Général (5 exemplaires)

➤ Observations

- Sélection des Bureaux d'études (suite à un appel à manifestation d'intérêt ou bureaux d'études choisis dans la liste des bases de données suivant leurs spécialités dans le domaine)
- Délai lancement DP jusqu'à la remise des offres : minimum 4 semaines
- Fiche de présence obligatoire à chaque ouverture des plis ou réunion
- Sélection d'un Bureau d'études ou d'un consultant individuel
- Délai lancement DP jusqu'à la remise des offres : minimum 4 semaines
- Sélection non conseillée par la BM
- A soumettre au préalable à la BM

Notes importantes

- 1) – Normalement, l'établissement d'un short list doit découler d'un appel à manifestation d'intérêt.

- 2) – A l’issue de cet appel à manifestation d’intérêt, l’institution dressera un PV ;
- 3) – l’institution enverra ensuite une demande de propositions aux consultants / cabinets short listés avec un Rapport d’évaluation établi par le Comité d’évaluation (format Banque Mondiale)
- 4) – l’institution dans sa demande de non objection désignera le consultant / le cabinet retenu qu’elle présente pour un avis de demande de non objection avec tous les PV sus –mentionnés

Autres : Conventions

Méthodes et Procédures à suivre pour les conventions

- Catégorie de consultants
- Méthode à utiliser
- Etapes à suivre
 - Code et intitulé de l’activité
 - Conformité par rapport au Plan de passation des marchés
 - Conformité par rapport au PTA
 - Conformité par rapport au PTA
 - Elaboration des conventions
 - Signature d’un protocole d’accord cadre
 - Demande de non objection des conventions particulières avec note de présentation à l’appui (demande incluant le protocole d’accord cadre signé entre les concernés et le Directeur Général, le budget, code activité, intitulé de l’activité, catégorie, financement)
 - Réception de l’avis de non objection de la Banque Mondiale
 - Réception de l’avis de non objection de la BM
 - Signature des conventions particulières entre les concernés et le Directeur général
- Observation
 - toutes les conventions nécessitent l’avis préalable de la BM

NOTES :

- L'appel à manifestation d'intérêt se traduit par une large diffusion des besoins (Parution dans 3 journaux différents au moins de l'appel...)
- Le recrutement des personnels clés, des consultants, dont les missions sont considérées comme critiques et les contrats par entente directe doivent être soumis à l'examen préalable de la BM
- Le classement des dossiers doit être strictement respecté par activité avec envoi des copie (TDR, short liste, demande de Non objection, avis de non objection, DP/DAO, offres des soumissionnaires, rapport d'évaluation, PV de négociation, notification, contrat, tous les courriers, toutes les correspondances....)

Pour tous les aspects internes à l'Institution, les responsables doivent établir des notes internes pour assurer le bon fonctionnement du système (procédures internes, instructions permanentes, date limite, responsabilité...).

Section 3 : LE LOGICIEL TOMPRO

TOMPRO est un logiciel de gestion intégrée de la comptabilité des projets. Il est constitué de plusieurs modules tels que :

tom@te

- La comptabilité générale
- La comptabilité analytique
- Le suivi financier
- Le suivi budgétaire
- La gestion des marchés
- Le suivi des immobilisations
- La gestion des paramètres
- La gestion des utilitaires

Outre ceux-ci, TOMPO offre des modules de gestion des paramètres et de utilitaires pour assurer la bonne marche des modules de gestion comptable précités.

Il fait l'objet d'une double protection (matérielle et logicielle) pour éviter l'usage frauduleux de vos données par un tiers. Son utilisation requiert donc l'acquisition de clés de protection. Sans la clé de protection fournie par le revendeur vous ne pourrez lancer votre logiciel. Enfin il existe la clé de protection logicielle se traduisant par le nom de l'utilisateur et le mot de passe lui correspondant, tous exigés pour amorcer le lancement du logiciel.

Malgré cette double protection, l'accès à ses modules est sous le contrôle d'un super - utilisateur : L'ADMINISTRATEUR DU PROJET. En effet, ce dernier détient tous les droits en particulier la création des nouveaux utilisateurs, l'attribution à ceux-ci d'un nom et d'un mot de passe puis l'accès dont dépend l'exécution des tâches correspondantes.

Chap 2: Les cas observés

Cette partie portera sur la présentation des cas rencontré lors de notre stage au sein du projet environnemental PE III de la Circonscription de l'Environnement, des Eaux et Forêts de Mahajanga. Pour chaque cas, une analyse des points forts, des points faibles sera considérée.

Dans le cadre de passation de marché :

Comme nous la connaissons, la comparaison des prix consiste à collecter au moins trois prix par article venant d'au moins trois fournisseurs.

a) Etude de cas

Un agent de la CIREEF qui en a besoin d'un consommable informatique (encre imprimante) aura à formuler une demande d'achat, et le responsable de passation de marché aura à fournir au moins trois factures pro forma (au moins 3 prix par articles)
Cette procédure est valable pour tout achat ou prestation de service.

➤ Points forts

En premier lieu, nous pouvons affirmer que ladite consultation des trois fournisseurs (comparaison des prix) s'avère une méthode très efficace pour :

- minimiser les risques des achats de gré à gré, qui sont totalement déconseillés par la Banque ;

- pouvoir comparer les prix proposés en vu d'acheter le moins cher.

Mais est-elle vraiment une procédure qui peut bien convenir à un pays en voie de développement comme Madagascar ?

➤ **Points faibles**

Dans les pays développés, la collecte des factures pro forma à chaque achat ne pose aucun problème du fait de l'existence des magasins dans tous les coins de la rue.

Toutefois, dans la pratique, et dans des pays en voie de développement, cette procédure se heurte à des obstacles.

En effet, les fournisseurs acceptent de fournir une première fois, ou une deuxième fois une facture pro forma, dans l'espoir d'être retenu.

Ainsi, si l'établissement demandeur de la facture pro forma ne revient pas pour l'achat proprement dit, une troisième demande de facture pro forma ne sera plus fourni par ledit fournisseur.

Et vu que les magasins spécialisés en la matière (consommable informatique) sont très rares, à la troisième ou quatrième achat, nous n'aurons plus la possibilité de fournir les 03 factures pro forma exigées

Ce cas perturbe énormément le déroulement des passations de marché exigé par la Banque Mondiale, et entrave à la bonne marche de l'activité de l'établissement concerné.

Et en second lieu, en comparant les prix proposés pour sélectionnés les fournisseurs qui proposent les articles à acheter à bas prix, l'établissement risque d'obtenir des marchandises de très mauvaises qualités.

En effet, vu l'exigence de la procédure d'acheter après comparaison des prix a fournisseur qui propose le prix le plus faible, souvent la qualité même de la marchandise n'est pas considérée, et même ignorée.

Nous pouvons donner un exemple de la qualité des produits proposés par des grands magasins comme le WELDOM, FIBASOM, BONNET et FILS, qui sont de très bonne qualité mais à un prix très élevé ; et les mêmes produits dans des petits magasins, proposés à des prix faibles, mais de basses qualités.

b- Cas de la facture en bonne et due forme

La Banque intervient souvent dans des activités de développement, qui touche essentiellement les communes rurales donc loin des agglomérations.

Concernant l'activité du PE3, le projet intervient par exemple dans des activités de reboisement dans des différentes communes.

Il aura à payer donc des mains d'œuvres locaux, des frais de transports traditionnels (charrette, pirogue...)

Prenons le cas d'un agent en mission dans un village où les moyens de transport existant sont :

- soient des pirogues ;
- soient des charrettes ;
- soient des vedettes ;
- soient des bicyclettes (en location).....

Toutefois, notons bien que la procédure exige des factures en bonnes et du forme pour pouvoir passer au paiement : existence du cachet du fournisseur ou transporteur, existence du NIF sur la facture.....

Cette procédure est-il vraiment nécessaire pour juger la sincérité des dépenses engagées par l'établissement concerné ?

Et pour ne pas encore parler du cas des villages, mais en pleine ville même de notre pays ; tout les vendeurs ont-ils des NIF ou cachet ou généralement des factures en bonne et dues formes ?

➤ Points forts

Une facture en bonne et due forme minimise la possibilité des fraudes dans la mise en œuvre des dépenses à engager par un établissement.

En effet, comment peut on croire à la sincérité d'une facture sans cachet et sans numéro NIF (société fantôme) ?

➤ Points faibles

Toutefois, nous heurtons encore une fois à un problème pas facile à résoudre.

Comme nous avions mentionné, dans le cas où le lieu d'intervention n'est pas accessible par voie routière, les agents missionnaires sont obligés de prendre des charrettes ou autre moyen de locomotion (pirogue) et dont les propriétaires ne possèdent absolument pas des factures.

Aussi, dans le cas où ces charretiers sont analphabètes (en majorité des cas), aucune facture ne pourra être établie.

Et enfin, même les transporteurs en pleine ville de notre pays (camionneur, taxi ville...) n'ont pas sur eux des factures en bonnes et dues formes.

c- Cas de l'utilisation des logiciels spécialisés (TOMPRO/TECPRO)

Comme nous pouvons constater nous même, chaque avis de recrutement de la Banque Mondiale exige la connaissance du logiciel TOMPRO / TECPRO ;

En effet, ce sont des logiciels de suivi, et de gestion même du projet, financièrement et techniquement.

Toutefois, vu le prix (prix au marché national ou international) exorbitant du logiciel, rares sont les personnes qui ont la possibilité d'en acheter.

Ceci entraîne quelques difficultés à toutes les personnes qui veulent travailler dans des projets financés par la BANQUE mondiale.

Aussi, nous pouvons constater que la formation à ces logiciels n'existe pratiquement pas à Madagascar, suite à ces prix des logiciels.

➤ Points forts

Ce logiciel facilite énormément le suivi, et la gestion même du projet, financièrement et techniquement.

➤ Points faibles

Vu le coût, ainsi que l'inexistence de formation, seules les personnes maîtrisant lesdits logiciels peuvent prétendre pouvoir travailler un jour dans un projet financé par la Banque Mondiale.

d- Cas du bon de livraison

➤ **Points forts**

En effet, un bon de livraison est tout à fait nécessaire pour le suivi des achats : les marchandises ainsi mentionnées dans le bon de commande, dans la facture ont-elles été bien livrées et conformes ?

➤ **Points faible**

Rares sont les fournisseurs qui possèdent et emploient des bons de livraisons.

Les procédures toutefois exigent que ces derniers en fournissent.

e- Cas de la double signature sur les chèques

Pour les signatures des chèques, la Banque exige une double signature :

- le signataire : qui est souvent le supérieur hiérarchique ;
- le co-signataire : souvent le cas, soit un gestionnaire du projet, soit un comptable du projet.

➤ **Points forts**

En général, il s'agit d'une mesure de sécurité financière très efficace du fait que les chèques ne pourront être émis par une seule personne.

➤ **Points faibles**

Le problème c'est qu'en absence de l'un des signataires de chèques, les activités sont bloquées puisqu'il manque une signature :

- pour pouvoir payer un fournisseur,
- ou pour s'approvisionner en liquide (approvisionnement caisse)
- Ou pour envoyer des missionnaires pour une mission d'urgence...

Le cas peut se présenter en cas d'une maladie d'une des deux signataires, ou en cas de congé.

f- Cas de fluctuation des cours de change

Les décaissements sont en US\$ tandis que tous les transactions se font en monnaie locale.

Deux cas peuvent se présenter

➤ Points forts

La monnaie locale se fortifie par rapport au dollar. Alors, le montant prévu par la transaction devient insuffisant et a un impact direct sur les autres dépenses futures.

➤ Points faibles

La monnaie locale s'affaiblit. Dans ce cas on a un surplus de fonds non inclus dans le PTA. Pour pouvoir utiliser cette dernière dans des dépenses non inclus dans le programme, on doit demander un avis de non - objection auprès du bailleur.

En cas de refus cette somme non utilisée sera restituée au bailleur donc perdue par le projet.

Et puisque la banque mondiale juge les projets surtout à partir du taux de décaissement, ce surplus le projet ne peut pas dépendre d'un impact sur ledit jugement.

PARTIE III : DISCUSSION DES RESULTATS

Suite à ces constats sur les procédures de la banque mondiale, nous pouvons affirmer que lesdits procédures doivent être étudié suivant le pays concerné.

En effet, ces procédures peuvent être appliqués dans tous les pays développés, et très difficilement applicable dans les pays en voie de développement comme Madagascar.

Pour Madagascar, les procédures sont quelquefois très lourdes, et entravent la bonne marche des activités.

Ainsi, nous avons quelques propositions à soumettre pour une atténuation même de ces procédures.

Chapitre 1 : LES PROPOSITIONS AVANCES

Les améliorations proposées ont pour objectif de réduire les tracasseries administratives, et ce , conformément aux situations observées sur les conditions réelles.

Factures pro forma

Comme nous avions mentionné auparavant, il est très difficile de collecter des factures pro forma à chaque achat.

Nous avons donc 02 propositions à soumettre :

- diminuer au moins le nombre des fournisseurs à consulter (02 au plus)
- fixer une limite sur le montant nécessitant la comparaison des prix (exemple : 200 000 Ar). Ainsi, les achats inférieurs à 200 000 Ar ne nécessitent pas la consultation des prix, et peuvent être exécuté de suite.

Bon de livraison

Nous avons parlé de l'inexistence des bons de livraisons dans plusieurs fournisseurs. Ainsi, notre proposition est comme suit :

- le fournisseur aura à délivrer 03 factures, dont 02 pour la comptabilité (01 copie + 01 original), et une troisième qui servira d'un bon de livraison, et dont le titre FACTURE sera rayé et remplacé manuellement par le mot BON DE LIVRAISON.
- L'établissement concerné (l'acheteur) aura à effectuer manuellement ou par ordinateur un bon de livraison qui sera rempli, cacheté, et signé par le fournisseur au moment de la livraison.

Signature des chèques

Quant à la double signature des chèques, deux cas sont à prendre en réflexion :

- des achats imprévus pourront survenir à l'absence d'un des 02 signataires des chèques.
Le montant est souvent faible vu que tout est planifié d'avance.
- Des montants élevés sont dans tous les cas prévus à l'avance suivant les calendriers d'exécution des travaux. Il est pratiquement donc impossible que l'un des signataires seront absents au moment de la signature.

Ainsi donc, nous avons à proposer de fixé un montant limite pour la nécessité ou pas d'une double signature.

Ce plafond sera communiqué à la banque pour application.

Nous donnons un exemple d'un plafond de 1 000 000 Ar

Un signataire suffit pour signer le chèque inférieur ou égal à 1 000 000 Ar, suivant l'urgence de l'acte. Un P.V lui sera exigé pour la décision qu'il a du prendre à ne pas attendre l'autre co-signataire.

Cette démarche facilite énormément la bonne marche des activités.

Factures en bonnes et dues formes

Dans les Communes urbaines (en ville), il est tout à fait normal d'exiger des factures en bonne et due forme.

Dans le cas des transactions en milieux urbains, Il est tout à fait difficile (voire impossible) d'avoir une facture en bonne et due forme.

Ainsi, notre proposition est comme suit :

- pour les factures sur frais de transport, deux cas peuvent se présenter :
 - soit le charretier ou le piroguier, (ou autres) savent écrire : ils auront donc à faire manuellement une facture, la signer, et y soumettre son numéro de la carte d'identité nationale.

La facture sera ensuite cachetée et signée par l'autorité compétente de la destination du missionnaire, avec la mention « vu et certifié »

- soit ils ne savent pas écrire : le missionnaire aura été établir lui-même la facture, et ils certifions ensemble la facture chez l'autorité compétente.

Dans les deux cas, les autorités des lieux de destination serviront à uniformiser la facture pour les cachets et signatures. La facture devient ainsi en bonne et due forme.

Logiciels TOMPRO/TECPRO

Puisque la Banque mondiale exige souvent la connaissance de ces logiciels pour les recrutements de ses agents, et que ces logiciels ne sont pas à la portée des malgaches, nous avons une proposition comme suit :

- en premier temps, la banque recrute ses agents suivant des autres critères intellectuels, sans se soucier de la connaissance de ces logiciels. Après, les agents recrutés auront à faire une formation de quelques jours concernant ces logiciels.
- La Banque Mondiale aura à choisir et à doter gratuitement à une école ou institut professionnel des logiciels suscités avec les formations respectives. En échange, le bénéficiaire aura à inclure dans son calendrier, un enseignement à un prix raisonnable à des personnes qui ont soumis une demande auprès d'un projet de la banque mondiale.
- **Chap 2 : LES OPPORTUNITES ENGENDREES PAR LES SOLUTION**

Il faut noter qu'il existe une certaine contradiction entre les objectifs de la Banque Mondiale et son style de réalisation. A ce titre, la population cible est généralement illettrée. En contrepartie, les exigences du bailleur nécessitent le recrutement d'une unité d'exécution ayant des compétences spéciales. Ce fait crée un groupe intermédiaire entre le bailleur et les bénéficiaires. Cette situation engendre des fois en complexe d'administrants/ administrés et qui peut engendrer des facteurs de blocages ou d'entraves au projet.

CONCLUSION

Historiquement, Madagascar a toujours bénéficié de l'appui des bailleurs, en particulier la Banque Mondiale et le FMI. D'ailleurs, les projets financés et cités dans ce travail témoigne des bonnes relations qu'entretiennent Madagascar et la Banque Mondiale.

Il est utile de rappeler que l'octroi d'un financement est toujours placé sur des bases concrètes et mesurables. Pour ce faire, toutes les parties prenantes doivent s'accorder sur les IOV et MDV afin de mesurer les impacts du projet par rapport aux attentes.

Nous venons donc d'étaler les procédures à appliquer par les projets financés par la Banque Mondiale, suivant leur exigence.

Cette procédure mérite une attention particulière du fait qu'elle repose sur la sécurité de l'utilisation du fons d'une part, et sur la bonne réalisation physique des activités suivant la calendrier et la qualité, d'autre part.

Toutefois, la procédure n'a pas pris en compte en totalité la réalité sur terrain, surtout ici à Madagascar. Ainsi, pour sa lourdeur, elle devient un handicap particulier pour les agents dans l'exécution de leurs tâches.

Des révisions seront donc indispensables pour la bonne marche des activités.

La révision touche surtout les factures en bonnes et dues formes qui sont quasiment introuvable dans les milieux ruraux, ainsi que les collectes des factures pro forma (03 fournisseurs au moins)

Des propositions d'atténuation ont été proposées, et consiste à donner la possibilité aux agents, de travailler sans obstacle pour la bonne marche de ses activités.

- les factures établies par les agents ou par les charretiers ou piroguiers doivent être certifié par l'autorité compétente du lieu de destination (Maire, Président de fokontany, Chef District...)
- la comparaison des prix doit porter sur 02 fournisseurs au lieu de 03 fournisseurs, avec un plafond fixé en avance.

Quant aux logiciels TOMPRO/TECPRO, la formation des personnes voulant postuler à des postes dans des projets de la Banque sera assurée par une école ou institut professionnel en collaboration avec la Banque Mondiale.

Dans tous les autres cas donc, nous avons donné des propositions d'atténuation de la procédure de la Banque Mondiale pour un réajustement, en tenant compte de tous les paramètres qui existent à Madagascar.

Toutefois, nous tenons à affirmer que la procédure a été bien établie dans la mesure de protéger les fonds alloués, ainsi que de bien les utiliser suivant les accorts de crédits ou accord de dons.

Ainsi, notre proposition est surtout basée sur l'atténuation tout simplement de la procédure, et non pas l'établissement d'une nouvelle procédure.

Cette atténuation a été établie suivant une étude des cas existants à Madagascar, et pourra bien améliorer la gestion même du projet.

BIBLIOGRAPHIE

« Le partenariat Banque Mondiale Madagascar » Washington, Direction des opérations pour Madagascar, Maurice, Seychelles et Comores, Banque Mondiale 2001

« Banque Mondiale » : Google

« Les institutions financières, Thémis, Presses Universitaires de France, DUVERGER M, 1960.

« Rapport annuel, FID, 2002

« Le MAP – Madagascar Action Plan », GOUVERNEMENT MALAGASY 2006

PIC, GOUVERNEMENT MALAGASY 2006

DSRP, GOUVERNEMENT MALAGASY 2005

ANNEXES

Annexe n° 1 : Listing des projets financés par la banque mondiale

Annexe N° 2 : Bon de commande

Annexe N°3 : Comparaison de prix relative à l'achat des pièce auto

Annexe N°4 : Pièce de caisse encaissement

Annexe N°5 : Journal de banque

Annexe N° 6 : Modèle de facture proforma valide

1541	Credit d'Ajust. Sect. Industrie (CASI) + Fds Sp.	août-85	sept-90	60,00
1589	Réhabilitation Petits Périmètres Irrigués	févr-86	juin-92	10,57
1661	Formation en Compta. et Gestion (INSCAE)	oct-86	déc-92	10,30
1691	Crédit Ajust. Sect. Agricole (CASA) + Fds Spé.	nov-86	juin-90	53,00
1694	Troisième Projet Ferroviaire	oct-86	juin-92	12,00
1709	Appui aux Institutions Agricoles 2	févr-87	juin-92	10,00
1752	Réhabilitation Portuaire	sept-87	mars-93	16,00
1787	Energie 1	juil-88	déc-92	25,00
1804	Second Crédit Agricole (BTM 2)	oct-87	juin-94	10,00
1834	Crédit Ajust. Sect. Poli. Comm. et Ind. (CASPIG)+Fonds Sp	sept-87	déc-90	83,00
1878	Projet Forestier 3: Gestion et Protection des Forêts	déc-88	janv-96	7,00
1905	Septième Projet Routier	janv-89	juin-93	40,00
1928	Préparation Projet Minier Titane	déc-88	juin-92	8,55
1941	Crédit Ajustement Secteur Public (CASEP)	déc-88	sept-92	127,60
1967	Action Sociale et Appui Gestion Economique (PASAGE)	mars-89	juin-96	22,00
2042	Projet Recherche Agricole	juin-90	déc-97	24,00
2094	Crédit Renf. du Secteur Education (CRESED)	juil-90	juin-98	39,00
2104	Développement Secteur Financier et Secteur Privé (APEX)	sept-90	sept-99	48,00
2117	Projet Développement de la Plaine de Tana	janv-91	juin-99	30,50
2125	Projet Environnement 1	févr-91	juin-96	26,00
2150	Projet Pilote Vulgarisation Agricole	mars-91	juin-95	3,60
2243	Projet Sectoriel Elevage	juin-92	juin-99	19,80
2251	Projet Sect. Appui Appuis Programmes Santé (CRESAN)	août-92	déc-99	31,00
2382	Renforcement Ens. Technique et Professionnel (PREFTEC)	juin-92	juin-99	22,80
2459	Projet Finances Rurales	avr-94	déc-97	3,70
2474	Projet Sécurité Alimentaire	avr-93	déc-98	21,30
2497	Projet Appui aux Institutions Financières (PRODIF)	juin-94	sept-99	6,30
2538	Projet Sectoriel Pétrole	sept-94	déc-98	51,90
2591	AGETIPA	août-94	déc-98	18,30
2625	Deuxième Projet Réhabilitation Dégâts Cycloniques	sept-94	déc-97	13,10
2644	Périmètres Irrigués (PPI2)	déc-94	juin-00	21,20
2729	Projet Vulgarisation Agricole (PNVA)	janv-96	déc-00	25,20
2778	Fonds d'Investissement et de Développement (FID2)	juin-96	juin-00	40,00
2844	Energie 2	août-96	juin-01	46,00
2911	Appui Gestion Publique (PAIGEP)	déc-96	déc-00	13,80
2937	Crédit d'Ajustement Structurel	avr-97	avr-97	71,00
9	Programme Environnement II	juin-97	déc-01	30,00
2956	PATESP	févr-98	fév-01	24,00
2968	AGETIP II	oct-97	jun-02	35,13
3025	PAEPAR	juin-98	déc-03	17,30
3046	CRESED II	janv-99	oct-03	65,00
3060	NUTRITION II	nov-98	janv-04	27,60
3111	MINES	janv-99	mars-02	5,00
3180-1/2	FID III	sept-99	Dec-01	33,00
3217	Micro Finance	oct-99	Dec-04	17,00
3218-1/2	SAC II	oct-99		120,00
3302	CRESAN II	août-00	Dec-06	40,00
3364	Projet de Réforme et de Réhabilitation du Secteur Transports	sept-00	Jul-05	65,00
TOTAL				2017,75

ANNEXE N°2

BON DE COMMANDE

Numéro Bon de Commande : Date :

Fournisseur :

Service :

Institution :

Numéro demande d'achat :

Lieu de livraison : Date :

Désignation	Commande			Exécution	
	P.U. prévisionnel	Quantité	Montant prévisionnel	Prix unitaire	Quantité
Montant total et monnaie en chiffres :					

Montant Total et Monnaie en Lettres :.....

.....

Approbation – Chef institution : Date : / / /

Avis au fournisseur :

Les paiements seront effectués après réception des documents suivants :

- Bon de commande (copie n°1 – Original)
- Bordereau de livraison original – avec signature et tampon de l’ Entité)
- Facture (original + 3 copies – avec signature et tampon)

Mahajanga, le

Le Fournisseur,

ANNEXE N°3

COMPARAISON DE PRIX RELATIVE A L'ACHAT DES PIECES AUTO

Suite à la consultation de prix faite par l'institution en date du, relative à l'achat des pièces détachées pour automobile, le tableau ci-dessous résume les prix proposés par les trois fournisseurs suivants :

- F1 :
- F2 :
- F3 :

Désignation	Unité	Prix unitaire en Ariary (T.T.C.)			Quantité à commander	Fournisseurs retenus
		F1	F2	F3		
	Nbre Nbre Nbre					

Conclusion : Nous proposons de passer la commande auprès de :

- F2 pour l'achat de
- F1 pour l'achat de.....

Mahajanga le,

Le Gestionnaire financier

Le Chef Institution

ANNEXE N°4

PIECE DE CAISSE ENCAISSEMENT

N°...../

Chèques N°

Espèces MGA :

Reçu du :Compte

La somme de :

Objet :

A, le / / /

Le Remettant

Le Caissier

Le Chef CIREEF

ANNEXE N°5

JOURNAL DE BANQUE

ANNEXE N°6

Modèle de facture proforma valide

Raison sociale du Fournisseur

Adresse – N°Stat – RC- NIF

Tél – Adresse

ou (pour le cas des fournisseurs individuels)

Nom et prénoms

N° Carte d'identité Nationale

Date et lieu de délivrance

Tél - Adresse

FACTURE PROFORMA

Doit :

Désignation	Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant	
				Taxable	Non taxable
TOTAL HT					
TVA 18%					
Montant à payer					

Arrêtée la présente facture proforma à la somme de Ariary.....

....., le

.....

Le Fournisseur

Signature

Nom et prénoms du fournisseur

ANNEXE N° 7

Modèle de facture valide

Raison sociale du Fournisseur

Adresse – N°Stat – RC- NIF

Tél – Adresse

ou (pour le cas des fournisseurs individuels)

Nom et prénoms

N° Carte d'identité Nationale

Date et lieu de délivrance

Tél - Adresse

FACTURE

Doit :

Désignation	Unité	Quantité	Prix unitaire	Montant	
				Taxable	Non taxable
TOTAL HT					
TVA 18%					
Montant à payer					

Arrêtée la présente facture à la somme de Ariary.....

....., le

Le Fournisseur

Signature

Nom et prénoms du fournisseur

Table des matières

	Page
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I :Cadre global de l' étude.....	2
Chap1 : Les relations Madagascar et Banque Mondiale.....	2
Section1 : Généralités sur la Banque Mondiale	2
1.1 : Organisation et historique	2
a - BIRD : La Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement	2
b- IDA : L'Association Internationale pour le Développement.....	3
c- IFC : La Société Financière Internationale.....	3
d- MIGA : l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements.....	3
e : CIRD : Le Centre International pour la Résolution des Différends.....	3
1.2 : Mission et activités.....	3
Section 2 : Les conditionnalités de la Banque Mondiale.....	4
2-1 : Eligibilité du payes demandeurs : cas de Madagascar.....	4
2-2 : Les critères d'éligibilité des projets.....	6
SECTION 3 : LES GRANDS PROJETS FINANCES PAR LA BANQUE.....	7
3 .1 : DCPE : Document Cadre de Politique Economique.....	7
3.2 : DSRP : Document inter maire de Stratégie de réduction de la pauvreté	7
3.3 : MAP : Madagascar Action Plan.....	8
a. Types des projets finances.....	8
b- Les projets d'investissement.....	9
b.1- LE PNVA : Projet d'Appui au Programme de Vulgarisation Agricole Crédit 2729-MAG.....	9
b.2-PE :le Programme Environnement	10
b.3- PAIGEP : Projet d'Appui Institutionnel à la Gestion Publique Crédit 291 I-MAG.....	11

b.4-PATESP : Projet d'Appui Technique au développement du Secteur Privé Crédit 2956-MAG.....	11
b.5- AGETIP : Projet d'infrastructure urbaine.....	11
b.6- ENERGIE : Projet de développement secteur énergie Crédit 2844- MAG.....	12
b7- PAEPAR : Pilote d'Alimentation en Eau Potable et d'Assainissement en milieu Rural Crédit 3025-MAG.....	12
b8-PRSM : Projet de Réforme du Secteur Minier Crédit 31 1 I-MAG.....	12
b.9- CRESED Projet de renforcement du secteur éducatif (11) Crédit 3046- MAG.....	13
b10 -PRRST : Projet de Reforme et de Réhabilitation du Secteur Transporte Crédit 3364MAG.....	13
b.11-CRESAN Projet d'amélioration du secteur santé Crédit 3302-MAG.....	13
b 12-SEECALINE Surveillance et Education des Ecoles et des Communautés en matière d'Alimentation et de Nutrition Elargie crédit 3060-MAG.....	14
b 13-FID : Fonds d'Intervention pour le Développement Crédit 3180-MAG.....	14
b.14- PMF PROJET MICROFIANCE Crédit 321 7-MAG.....	14
b15-PSDR : Projet de Soutien au Développement Rural.....	15
b16-PIC :Pole Intègre de Croissance.....	15
Chap2 : Les bases théoriques de l'étude	15
Section1 : L'organisation d'un projet.....	15
Section 2 :La Notion de gestion de projet	16
Section 3 : Les approches d'analyse	18
Chap3 : Les procédures de la Banque Mondiale cas du PE III.....	18
Section1 : Les procédures de finement.....	18
Section2. Rôle du personnel de la Banque.....	20
Partie II : Les procédures de la banque mondiale : présentation, étude et analyse.....	21
chapI : Les Procédures	21
Section 1 : Procédure d'utilisation des avances.....	21
I.1. Procédures d'Achat de biens et services, et de réparation.....	21
1.2 Procédures de réception.....	24
1.2.1. Contrôle de conformité.....	24
1.2.2 Procédure à suivre.....	24

1.2.3. Ces particuliers des Travaux et Services.....	26
1.3. Procédures de décaissement (ou paiement).....	26
1.3.1. Paiement par banque.....	26
1.3.2. Paiement par caisse.....	29
1.2.3. Ordre de Mission.....	31
Section 2- Rappel des procédures (passation de marchés).....	32
2.1 Cadre Réglementaire.....	32
2 .2 Principes de bas.....	33
2.3. Types de Marchés.....	34
2.4 Travaux	34
Section 3 : Le logiciel Tompro.....	44
Chap 2: Les cas observés.....	45
a- Etude de cas	45
b- Cas de la facture en bonne et due forme.....	47
c- Cas de l'utilisation des logiciels spécialisés (TOMPRO/TECPRO).....	48
d- Cas du bon de livraison.....	49
e- Cas de la double signature sur les chèques.....	49
f- Cas de fluctuation des cours de change.....	50
Partie III : Discutions des résultats.....	51
Chap1 : Les propositions avancées	51
Chap2 :Les opportunités engendrées par les solutions	53
CONCLUSION	54
Annexes	