



La Coordination



TERMES DE REFERENCES
POUR LE RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT CHARGE DE
L'ELABORATION ET LA MISE EN PLACE D'UN MANUEL DE PROCEDURES

1. CONTEXTE DE LA MISSION

Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo (RDC) a signé avec le Fonds Africain de Développement (FAD), en date du 25 novembre 2021, l'Accord de Prêt N° 210015004274 d'un montant de 50 (cinquante) millions d'Unités de Compte (équivalant à 71,21 millions de dollars des EU) pour contribuer au financement du Programme d'Appui au Développement Agro-Industriel de Ngandajika (PRODAN), dans la Province de Lomami.

La Cellule de Gestion du Projet « CGP » est chargée de la coordination de la mise en œuvre technique et financière du programme, de la gestion financière, de la passation des marchés et du suivi-évaluation de toutes les activités du projet. Dans le cadre de l'exécution du projet, la CGP a l'intention d'utiliser une partie de ces fonds pour financer le contrat de recrutement d'un consultant chargé d'élaboration de son manuel de procédures.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

L'objectif de la mission consiste en l'élaboration et la mise en place d'un Manuel de procédures administratives, financières et comptables et d'exécution du projet. Le Manuel proposé sera un guide méthodologique de la gouvernance des activités du projet. Cela passe notamment par :

- L'appropriation des procédures de la Banque Africaine de Développement et de l'Emprunteur par le personnel de la Cellule de Gestion du Projet (CGP) ;
- L'analyse des différentes phases de gestion du projet ;
- L'articulation des tâches des membres de la CGP ;

- La facilitation de la compréhension, le traitement, la circulation et la conservation des informations afin d'en garantir la fiabilité et l'exhaustivité ;
- La garantie du bon fonctionnement du système de contrôle interne et la bonne qualité des informations financières et comptables ;
 - L'optimisation de la gestion des moyens humains, matériels et financiers mis en œuvre en vue d'en améliorer la productivité et atteindre les objectifs du projet.

3. LES RESULTATS DE LA MISSION

Le Manuel de procédures permettra de :

- Mettre en place les procédures d'exécution du projet ;
- Rationaliser l'utilisation des ressources et les allocations budgétaires ;
- Garantir la fiabilité des rapports financiers établis ;
- Assurer une délimitation des responsabilités du personnel de la CGP ;
- Assurer le contrôle interne et externe des actions effectuées dans le cadre du projet.

La version provisoire du manuel de procédures administratives, financières et comptables de la cellule d'exécution du Projet devra être soumise à la Banque et au Gouvernement, pour avis. Le consultant produira la version définitive du manuel de procédures administratives, financières et comptables de la Cellule de Gestion du Projet, en dix (10) exemplaires en version électronique en format Word, PDF et dix (10) exemplaires imprimés.

4. LE CONTENU DU MANUEL DE PROCEDURES

Le consultant développera les procédures formelles relatives aux différents aspects suivants en tenant compte des exigences de la BAD :

L'organigramme et les fiches de fonction.

Il s'agit de présenter l'organigramme fonctionnel des structures du programme et élaborer les fiches de fonction du personnel clé de toutes les structures du projet.

La gestion du personnel

En ce qui concerne la gestion du personnel, les procédures sont relatives :

- au processus de recrutement ;
- à la gestion des dossiers administratifs du personnel : contrat, congé, évaluation ;
- à la préparation de la paie et les modes de règlement des rémunérations ;
- à la méthode de comptabilisation des salaires, des retenues d'impôts et cotisations sociales ;
- au classement et à l'archivage des documents et des pièces justificatives.

La gestion du courrier

Il s'agit de définir les procédures de réception du courrier et les procédures d'envoi du courrier, et les registres à tenir pour le courrier manuel ou fichiers électronique.

Les procédures du courrier interne doivent être formalisées.

La gestion budgétaire

Les procédures de gestion budgétaire ont pour but de :

- établir le programme de travail et le budget annuel (PTBA) ;
- suivre la réalisation des ressources et des dépenses par composante et catégorie de dépenses du projet en proposant un système fiable et pratique pour la CEP ;
- définir un bon système de contrôle budgétaire pour expliquer les écarts entre les prévisions et réalisations.

Le consultant définira les procédures à suivre par les responsables financiers et comptables du projet pour collecter, vérifier les données, classer les dépenses par catégories, faire des synthèses périodiques et des rapports sur l'état de réalisation du budget. Le système à mettre en place doit permettre d'avoir à tout moment des informations pertinentes et fiables sur l'état d'avancement du programme.

La passation de marchés et la gestion des achats liés au fonctionnement

En concertation avec les parties prenantes au programme, et en se référant aux documents du projet, le consultant mettra en place les

procédures de passation des marchés en tenant compte des procédures de la BAD dont l'objectif est :

- la définition des mécanismes de contrôle interne relatifs à la passation des marchés ;
- la précision des attributions des organes intervenant dans le processus de passation des marchés ;
- la présentation des modes d'acquisition à utiliser dans le cadre du projet ;
- l'appui à la mise en place d'un système fiable de classement des documents des marchés.

La gestion des immobilisations

Le consultant aura à définir les procédures et les bonnes pratiques pour :

- permettre la protection efficace des immobilisations : registre, fiche, codification, étiquetage ;
- permettre la comptabilisation en hors TVA des acquisitions des immobilisations incorporelles et corporelles. La TVA est comptabilisée comme contribution du pays ;
- permettre la comptabilisation des cessions, des pertes et des vols des immobilisations ;
- procéder à un inventaire physique périodique des immobilisations pour rapprocher les résultats de l'inventaire avec les immobilisations figurant en comptabilité et sur le fichier des immobilisations.

Flux de fonds et décaissements

Le consultant établira les procédures relatives à la gestion financière qui ont pour objectifs de permettre :

- un suivi de l'utilisation des ressources financières exclusivement aux fins pour lesquelles elles ont été octroyées ;
- de s'assurer que les décaissements de fonds se font par les personnes autorisées ;
- de s'assurer une gestion efficace des comptes spéciaux FAD et les autres comptes bancaires ouverts par la CGP.

Le cycle de trésorerie

Le système des mouvements de fonds du projet comprend les flux des encaissements du projet émanant de la Banque et du pays. Les principaux facteurs dont il faut tenir compte dans la conception du

système sont : (i) les demandes des fonds pour faciliter l'implémentation et l'exécution du programme, (ii) les dépenses par catégories du projet prévues par l'accord de Prêt signé entre la Banque et le gouvernement mauritanien, (iii) les procédures de contrôle interne de l'utilisation et de la comptabilisation des fonds mis à la disposition de la Cellule d'Exécution du Programme, et qui doivent être mises en place et appliquées rigoureusement par les responsables identifiés et (iv) les livres à tenir pour enregistrer les mouvements de fonds et les méthodes appropriées d'enregistrement des mouvements.

Le cycle des mouvements de fonds doit inclure les politiques, procédures et arrangements de l'encaissement des fonds telles que approuvés par la Banque, ainsi que les décaissements de l'unité d'exécution du programme, en faveur du personnel, des fournisseurs et d'autres entités bénéficiaires (ONG, ...).

L'organisation et le système comptable

Le système doit :

- décrire l'organisation du système comptable à mettre en place au niveau de l'unité de coordination : comptabilité à partie double, plan comptable en phase avec le plan budgétaire, capacité et professionnalisme des comptables ;
- décrire l'organisation du système comptable à mettre en place au niveau de la cellule d'exécution : livres des comptes, méthodes d'enregistrement, archivage des pièces justificatives ;
- définir le cadre comptable général et le type de comptabilité à tenir, ainsi que les supports et les outputs : logiciel de comptabilité générale, livres des comptes, états financiers, tableaux ressources et emplois... ;
- définir les schémas d'écritures comptables conformément aux exigences de la Banque et aux normes internationales de comptabilité, en tenant compte du fait que le programme est non générateurs de revenu et en respectant le principe de l'immobilisation des charges en fin d'exercice ;
- définir la méthode de comptabilité et le logiciel de comptabilité générale à mettre en place dès le démarrage du programme ;
- définir les méthodes de présentation des états financiers qui doivent être conformes aux normes internationales et aux exigences de la Banque, leur contrôle et leur approbation.

Le système comptable doit couvrir de manière exhaustive la totalité des opérations financières du projet, les sources des fonds du projet (FAD...). Ceci doit inclure :

- La comptabilité : il s'agit de déterminer d'une manière détaillée et claire, les livres des comptes à tenir, les mouvements de trésorerie... conformément aux normes internationales ;
- Le développement d'un plan des comptes : le plan des comptes est utilisé pour classer d'une manière exhaustive les informations financières dans les comptes appropriés. La structure du plan des comptes doit tenir compte des composantes et des catégories de dépenses du programme, des sources des fonds, et de la nature des dépenses. La structure du plan des comptes doit être aussi proche que possible de la table des coûts du programme (plan comptable général, Plan analytique, et Plan budgétaire) afin de faciliter les comparaisons et l'actualisation des coûts du programme durant son implémentation avec ceux estimés durant la phase de préparation. Le plan des comptes doit aussi permettre de faire les liaisons nécessaires avec les rapports financiers ;
- La mise en place d'un système de classement et d'archivage des documents comptables : il s'agit de proposer un système de classement des pièces des dépenses éligibles de caisse et de banque, les relevés et extraits des comptes bancaires, des états de rapprochement obligatoires, des demandes d'alimentation des comptes spéciaux, des demandes de paiement directs remis au FAD, les pièces justificatives, les fiches de paye et les journaux de paye et les rapports ;
- Le système de sauvegarde des données comptables dont le traitement est assuré par le logiciel.

Le système de contrôle interne

Le consultant devra concevoir et présenter les procédures de contrôle interne au niveau du projet et tenir compte des aspects suivants :

- autorisation, exécution, vérification et contrôle des encaissements et des décaissements sur les comptes spéciaux FAD et compte de contrepartie (signatures autorisées, comptabilité, utilisation, pièces justificatives, dépenses éligibles, état de rapprochement et solde) ;
- vérification et contrôle des encaissements et des décaissements sur les comptes en monnaies locales : autorisations, exécutions, vérification, établissement, vérification de la régularité et de l'exactitude des états de rapprochement bancaires ;

- vérification des factures à payer (engagement), leur exactitude, éligibilité, existence de liasse (BC, BL, visas coordinateur, DAF...) ;
- vérification des imputations comptables ;
- vérification des saisies comptables ;
- vérification des immobilisations portées à l'actif du bilan et la comptabilisation des cessions des actifs ;
- vérification des informations financières portées au bilan ;
- élaboration des comptes du plan comptable, autorisations des modifications des comptes et du rajout des comptes comptables.

Le manuel devra présenter les modèles de fiches et registres nécessaires pour la mise en œuvre des procédures, le suivi et le contrôle des opérations et transactions tels que tableaux financiers, dossiers du personnel, demandes d'achat, bons de commande, fiches d'engagements, procès-verbaux de réception, réception des factures ou décomptes des travaux, certificats et ordres de paiement, fiches d'immobilisation, fiches de stocks, registre des immobilisations, registres des demandes de paiement et des ordres de paiement, etc.

Procédures de reporting : Il s'agit de présenter les procédures détaillées de reporting entre les différents niveaux d'exécution ainsi que des modèles personnalisés permettant d'établir trimestriellement les rapports financiers intermédiaires non audités du projet comprenant un tableau Emplois/Ressources et un état d'exécution financière

Procédures de lutte contre la fraude et la corruption : Le manuel devra définir les dispositions en matière de prévention et de détection des risques liés à la fraude et la corruption ainsi des mesures en vue de les atténuer.

Procédures de gestion des fonds de garantie et d'innovation : Le manuel devra définir les modalités de gestion pour la mise en œuvre des activités spécifiques liées au fonds de garantie, et au fonds d'innovation, identifier les risques associés et proposer des mesures d'atténuation.

Procédures de contrôle par les Institutions de contrôle de la gestion de finances publiques :

Le manuel devra définir les modalités de contrôle externe et d'audit interne par les institutions de contrôle externe et interne de la gestion des finances publiques (Cour des comptes, IGF) et proposer des modèles de convention et les modalités de prise en charge de leurs missions respectives pendant la durée de l'exécution du projet. Une ouverture sera faite pour la Cour des comptes au cas où elle souhaiterait soustraire ses missions à travers les services d'un cabinet privé indépendant. Un modèle de termes de référence devra être proposé pour chaque type de mission à savoir : Audit externe par la Cour des comptes, audit interne par l'IGF, audit externe par la Cour des Comptes à travers un cabinet privé indépendant.

5. MISE EN ŒUVRE DU MANUEL DE PROCEDURES

Le manuel de procédures couvre l'ensemble des processus de l'exécution du projet. Son établissement et sa mise en place passent obligatoirement par les étapes suivantes :

- Le diagnostic des systèmes de gestion des projets déjà en place ;
- La prise de connaissances des exigences organisationnelles et opérationnelles de la Banque Africaine de Développement (BAD) ;
- La prise en compte des dispositions légales et réglementaires pertinentes en vigueur dans le pays
- La collecte des données et l'identification des différents processus concernés ;
- La mise en place du manuel de procédures par le recours à l'organisation de séminaires de formation pour les acteurs concernés.

5.1. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Il proposera la méthodologie d'élaboration du manuel de procédures administratives, financières et comptables et la démarche de paramétrage du logiciel de gestion dudit projet qui devra se réaliser en sept semaines de travail, en plein temps, à la cellule d'exécution du projet.

5.2. RESULTATS ATTENDUS

Le résultat attendu de la mission est un manuel des procédures administratives, comptables et financières du Projet. Les procédures

devront être conformes aux règles et principes de la Banque Africaine de Développement.

Produits

Le Consultant produira trois rapports d'avancement et un rapport final.

Rapport de démarrage : Le rapport présentera les activités au cours de la période écoulée en matière de collecte de données et d'échanges avec les structures concernés et les suggestions relatives à l'exécution de la mission. Ce rapport sera soumis dans un délai maximum de 10 jours à compter de la date de notification des prestations.

Rapport d'avancement : ce rapport sera soumis trois semaines après le démarrage des prestations. Ce rapport fera le point sur l'avancement du travail, présentera les résultats intermédiaires, les recommandations et le programme de travail pour la suite de l'étude. Il expliquera les causes de tout retard éventuel ainsi que les mesures préconisées pour y remédier.

Rapport provisoire : ce rapport constituera la version provisoire du manuel des procédures administratives, financière et comptables du programme, ainsi que les conclusions et les recommandations du Consultant. Le contenu de ce rapport sera présenté et discuté conformément aux modalités définies plus haut. Ce rapport sera soumis à la fin du délai contractuel des prestations.

Rapport final : ce rapport constituera la version définitive du manuel des procédures administratives, financière et comptables du programme. Cette version devra intégrer les observations des bénéficiaires et utilisateurs du manuel, et requérir l'avis du Bailleur (la Banque). Un délai maximal d'une semaine est accordé au consultant pour le dépôt du rapport définitif après prise en compte des observations formulées lors de la rencontre évoquée au point ci-dessus.

La version définitive du Manuel sera éditée (i) sous forme d'un classeur format A4 avec des séparations par onglet. Le document sera présenté de manière telle que les mises à jour futures puissent être facilement effectuées ; et (ii) sur support CD-ROM. Les fichiers seront au format traitement de texte et tableur compatibles Microsoft Word et Excel.

Les rapports seront remis en nombre d'exemplaires comme indiqué ci-dessous :

- rapport de démarrage : cinq (5) exemplaires papiers + fichier électronique
- rapport d'avancement : cinq (5) exemplaires + fichier électronique
- rapport provisoire : dix (10) exemplaires + fichier électronique
- rapport final = Manuel de procédures : dix (10) exemplaires
- CD-ROM du Manuel de procédures : dix (10) exemplaires.

6. CONTENU DU MANUEL

Le manuel de procédures doit préciser pour le compte du PRODAN, l'organisation, les principes de gestion, les tâches et procédures à appliquer. Les normes et procédures qui s'y trouveront doivent s'appliquer à l'ensemble des contributions financières et aux activités du PRODAN.

Les procédures administratives, comptables, financières et d'exécution sont regroupées par grandes fonctions. A chaque fonction correspondent plusieurs tâches à mener. Chacune d'elles s'analysant en termes d'opérations successives à exécuter.

Les chapitres souhaités qui doivent faire l'objet de Développement dans le manuel sont les suivants :

- Les aspects institutionnels,
- La planification des activités,
- La passation des marchés,
- Le suivi et l'évaluation des activités,
- Les procédures financières,
- Les procédures comptables,
- Les procédures administratives,
- Les rapports d'activités,
- L'audit interne et externe,
- Les annexes.

7. LES BIENS LIVRABLES

Les biens livrables attendus sont les suivants :

7.1 Un manuel de procédures administrative, comptable et financière Intégrant différents modules de gestion ci-dessus énoncés de manière à ce que les intervenants puissent à tout moment s'y référer dans l'exécution de leurs missions. L'ensemble des intervenants doit être en mesure de collecter les données de base utiles à l'exécution de ses

tâches. En outre, les procédures devraient permettre à chacun des intervenants de rendre compte de ses propres activités, afin que l'Etat et les partenaires techniques et financiers puissent obtenir une vue d'ensemble de l'exécution physique et financière du programme.

7.2 Un système intégré et informatisé de gestion comptable, budgétaire et analytique Supporté par un guide clair et capable de prendre en charge :

- La gestion comptable,
- La gestion financière et de trésorerie,
- La gestion budgétaire,
- La gestion des marchés et contrat,
- La gestion des immobilisations,
- La gestion des consommables,
- Les procédures d'acquisition et de gestion des biens,
- Les procédures de gestion du personnel,
- Les procédures de contrôle (audit interne et externe).

8. PROFIL DU CONSULTANT

Le Consultant devra :

- Avoir au minimum un diplôme de niveau BAC+5 dans les domaines de la Comptabilité, de l'audit comptable, la gestion financière des projets, le conseil en gestion ou dans les domaines connexes ;
- Avoir une expérience générale d'au moins 10 ans ;
- Avoir rédigé à la satisfaction de client (projet financé par le bailleur de fonds international : Banque Africaine de Développement, Banque Mondiale...) au moins un manuel des procédures administratives et comptables au cours de trois dernières années ;
- Le Consultant devra en outre avoir de bonnes aptitudes en relations interpersonnelles, une bonne capacité de communication, et une maîtrise de la langue française, avec de bonnes connaissances de travail dans la langue anglaise.

9. DELAI

La durée de la mission est de 45 jours.