

Étude financière de fin de projet pour COMMEDUC – Mauritanie

1. Vue d'ensemble du programme

Le Fonds de la société civile pour l'éducation (CSEF) est un projet de subventionnement créé, géré et hébergé par la Campagne mondiale pour l'éducation (CME). Le financement du CSEF provient du Fonds pour le développement des programmes d'éducation (FDPE), un fonds fiduciaire multi-donateurs géré par la Banque mondiale.

Le but du projet CSEF est d'aider les organisations de la société civile à devenir expertes dans leur domaine, respectées et influentes afin de pouvoir contribuer activement à la réalisation de l'éducation de qualité pour tous au niveau national. Il s'agit pour elles de s'impliquer dans des instruments de décision politique tels que les groupes locaux de l'éducation, dans l'élaboration et l'évaluation des plans sectoriels de l'éducation, de participer aux revues sectorielles de la mise en œuvre des services éducatifs conformément au Cadre de Dakar pour l'Éducation pour tous, ainsi qu'aux processus du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE).

Toutes les coalitions nationales qui ont perçu des fonds du CSEF sont contractuellement tenues de fournir un rapport financier vérifié de fin de projet. Toutefois, COMMEDUC n'a été financé que pendant quatre mois au titre de cette subvention. En conséquence, les parties concernées ont convenu qu'au vu de la période et du montant en jeu, une étude financière constituerait la formule la plus appropriée.

Les activités quotidiennes du CSEF en Afrique sont placées sous la responsabilité d'un Secrétariat régional, d'un Gestionnaire régional du Fonds et d'un Comité de financement régional. Voici les différentes missions de ces structures :

Secrétariat régional

- Développement des capacités pour renforcer la dimension institutionnelle des partenaires des coalitions nationales de l'éducation
- Appui technique aux coalitions nationales de l'éducation et aux partenaires locaux pour l'établissement des Fonds nationaux de la société civile
- Soutien au Comité de financement
- Collaboration avec le Gestionnaire du Fonds pour contrôler que les coalitions sont en mesure d'utiliser les fonds de l'aide de façon responsable, dans le respect des délais impartis et des normes financières convenues
- Soutien pour la documentation, le suivi et l'évaluation

Gestionnaire régional du Fonds

- Décaissement des aides aux coalitions nationales selon les décisions d'allocation des comités de financement

- Examen des rapports financiers des bénéficiaires et soumission à la CME et au Secrétariat régional
- Réception et examen des comptes vérifiés des coalitions
- Soutien et formation des bénéficiaires pendant la période de financement pour les aider à améliorer leur gestion financière et leurs capacités à préparer des rapports

Comité régional de financement

Le Comité de financement prend toutes les décisions concernant l'attribution des aides aux coalitions nationales en fonction des critères d'éligibilité convenus avec la CME et du budget global disponible.

La présente étude a été mandatée par Oxfam GB. Sur une somme de 31 000 USD perçue pendant la période examinée, COMMEDUC, une coalition CSEF implantée en Mauritanie, a dépensé 27 042.86 USD qui font l'objet de cette étude. L'étude financière était dirigée par M. Grant Kasowanjete, Comptable CSEF mondial, employé par la CME et installé au Secrétariat de la CME à Johannesburg.

2. Objectifs spécifiques

L'étude financière s'est fixé les objectifs suivants :

- Évaluation de la gestion des fonds du CSEF en général
- Évaluation du contrôle interne en termes de :
 - Fiabilité et intégrité des informations financières
 - Validation des transactions rapportées
 - Protection des actifs
 - Conformité au contrat CSEF
 - Conformité aux lois et réglementations en vigueur
- Formulation de recommandations pour l'amélioration des procédures et des contrôles de gestion
- Avis sur la situation financière du projet, les fonds reçus et les dépenses effectuées

3. Portée de l'étude

Les points suivants ont fait l'objet d'une attention particulière pendant l'étude :

- Tous les fonds du projet CSEF ont été utilisés conformément aux conditions des accords financiers correspondants, avec une attention particulière à l'économie et l'efficacité, et uniquement pour les buts prévus.

- Les biens et les services ont été délivrés conformément aux recommandations applicables de la CME et la Banque mondiale.
- Tous les documents, écritures et comptes relatifs à tous les aspects du projet ont été conservés. Il existe des liens clairs entre les livres de comptes et les états financiers présentés à la Banque.
- Tous les comptes du projet ont été préparés dans le respect permanent des normes comptables internationales, et offrent une image fidèle de la situation financière du projet à la date de fin du projet et des ressources et dépenses correspondant à l'année du projet.
- Il sera effectué une évaluation complète de la pertinence et l'efficacité du système de comptabilité et de du système de contrôle interne à suivre les dépenses et les autres transactions financières et à garantir la conservation et la sécurité des actifs financés par le projet ainsi que leur utilisation conforme aux intentions.
- Les dépenses inéligibles découvertes pendant l'étude seront signalées dans un paragraphe distinct du rapport d'audit et en cas de dépenses matérielles, dans l'avis de l'auditeur.

4. Travail effectué

Pour atteindre tous les objectifs et traiter tous les points, les tâches suivantes ont été effectuées :

Création et révision des documents associés au projet :

- Contrat de subvention signé entre ANCEFA et COMMEDUC
- Budget annuel du projet
- Manuel de fonctionnement du projet
- Rapports financiers pour la période jusqu'en septembre 2011
- Dossiers des appels d'offres et des achats
- Résumé de l'état financier des dépenses

5. Méthodologie de l'étude

Méthodes employées :

- Nous avons interrogé le président de la coalition, le nouveau coordinateur de projet et le comptable du projet
- Nous avons examiné et évalué les procédures administratives, comptables et financières et le contrôle interne

- Nous avons vérifié que les ressources du donateur avaient été utilisées conformément aux directives de financement fixées
- Nous nous sommes assurés aussi que les dépenses effectuées respectent le contrat et les dispositions de la subvention

6. État comptable des fonds

Nous avons examiné l'état comptable des fonds et le calendrier du projet CSEF mis en œuvre par COMMEDUC pendant la période du 1^{er} juillet 2011 au 28 février 2012. Nous avons obtenu toutes les informations et les explications qui, à notre connaissance, étaient nécessaires pour effectuer cette étude. L'état comptable des fonds a été préparé par la direction de COMMEDUC.

FONDS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE POUR L'ÉDUCATION EN MAURITANIE ÉTAT COMPTABLE DES FONDS POUR LA PÉRIODE SE TERMINANT EN FÉVRIER 2012		
	MRO	USD
Solde à nouveau (juillet 2011)	-	
Fonds reçus d'OXFAM GB Afrique de l'Ouest – Première tranche	5,698,590,00	20,500.00
Fonds reçus d'OXFAM GB Afrique de l'Ouest – Deuxième tranche	3,020,640.00	10,500.00
Total des fonds reçus	8,719,230.00	31,000.00
Dépenses		
Personnel	2 106 900,00	7,449.35
Administration et communication	1 100 031,29	3,889.37
Activités du programme		
Gouvernance, membres et développement des capacités	3 062 600,00	10,828.41
Mise en place du Fonds national de la société civile pour l'éducation	293 000,00	1,035.96
Activités de recherche et de communication	35 000,00	123.75
Suivi, évaluation et apprentissage	1 051 000,00	3,716.01
Rapport d'audit et achèvement du projet	-	
Total des dépenses	7 648 531,29	27,042.86
Solde des fonds du projet	1,070,698.71	3,785.66

Remboursement des fonds CSEF à OXFAM GB	1 032 939,19	3,652.16
Solde des fonds du projet après remboursement à OXFAM	12 909,71	133.51

Exchange rate :US\$1 =MRO 282.83 (Average)

7. Avis

Notre avis est que, à l'exception des questions traitées dans le résumé des résultats de l'étude, les états financiers de la coalition offrent une vision exacte et juste de la position financière de l'entité et les obligations associées à la décision de subventionnement ont été respectées.

8. Résumé des résultats de l'étude

8.1.Gouvernance

La coalition compte 68 membres et un Secrétariat qui gère ses activités. Le personnel du Secrétariat est aussi employé par d'autres organisations membres de la coalition.

Observation

Nous sommes conscients des difficultés auxquelles doit faire face la coalition pour trouver du personnel qualifié pour les postes vacants. Mais nous craignons que cette pratique n'engendre des conflits d'intérêts et des défis en termes d'engagement et de disponibilité pour les salariés qui doivent trouver le juste équilibre entre leurs deux rôles.

Recommandations

Nous recommandons à la coalition de s'efforcer d'avoir des salariés indépendants et à même d'accomplir leurs obligations contractuelles. Elle doit mettre en place des stratégies et des directives pour empêcher des comportements irresponsables de la part du personnel du Secrétariat.

Nous recommandons aussi l'ajout d'une section sur les problèmes de gouvernance dans le manuel de fonctionnement de la coalition.

Commentaires de la direction

Au vu des difficultés auxquelles fait face la coalition pour trouver du personnel qualifié pour son secrétariat, ce personnel était pour l'essentiel employé par d'autres organisations membres de la coalition.

Mais, consciente que « cette pratique risque d'engendrer des conflits d'intérêts et des défis en

termes

d'engagement et de disponibilité pour les salariés qui doivent trouver le juste équilibre entre leurs deux

rôles », comme le souligne le rapport, COMEDUC fournit des effort afin d'avoir ses propres salariés qui

ne doivent pas être partagés avec d'autres organisations. Néanmoins, cela demande des moyens financiers

permettant de prendre en charge à plein temps des salariés compétents à même de faire correctement le

travail demandé par la Coalition. Malgré tout, un premier pas est déjà franchi dans ce sens par la désignation d'un coordonnateur engagé à plein temps pour le compte de la Coalition.

8.2 Non-conformité à la réglementation légale

Toutes les organisations légalement enregistrées en Mauritanie ont l'obligation de payer des impôts au gouvernement, et le non-respect de cette obligation est puni par la loi. Dans le cadre de cette aide, la coalition n'est pas dispensée de payer des impôts sur l'ensemble des coûts du programme.

Observation

La coalition n'a pas payé les taxes relatives au personnel et aux prestataires de services, bien que des déductions ont été effectuées sur les salaires du personnel.

Recommandations

Nous recommandons vivement le règlement de toutes les taxes déduites. La direction doit veiller au respect de cette disposition pour éviter de mettre le projet en danger et de nuire aux bonnes relations avec les autorités.

Commentaires de la direction

En tant qu'organisation légalement enregistrée en Mauritanie, COMEDUC est consciente de l'obligation de

payer des impôts au gouvernement.

Si la coalition n'a pas payé les taxes relatives au personnel, c'est à cause des lenteurs administratives d'une

part et de la brièveté de la vie du projet FSCE d'autre part. La Coalition avait entamé les formalités

nécessaires pour s'acquitter de ses obligations fiscales, mais la clôture du projet avant la fin des procédures

l'a contrainte à transférer à Oxfam les montants déduits sur les salaires du personnel.

Nous espérons pouvoir commencer à payer toutes les taxes dans le cadre du Bridge Fund. Des lignes budgétaires ont été insérées dans ce budget afin de veiller au respect de cette disposition.

8.3. Processus de recrutement

Nous avons constaté pendant l'étude que les postes au sein du Secrétariat n'étaient pas tous pourvus à l'aide d'un recrutement ouvert mais plus souvent par des processus internes.

Recommandations

Nous recommandons que l'ensemble des salariés clés du projet soient embauchés au travers d'un processus de recrutement ouvert et concurrentiel pour plus de transparence. Lorsque c'est impossible, la direction doit pouvoir documenter le processus de recrutement et expliquer les raisons du recrutement interne.

Nous recommandons aussi l'ajout d'une section sur ces problèmes spécifiques dans le manuel de fonctionnement de la coalition.

Commentaires de la direction

Il est vrai que les postes au sein du Secrétariat ne sont pas pourvus à l'aide d'un recrutement ouvert, mais

par des processus internes.

Cela est dû aux faibles taux des budgets consacrés à l'appui institutionnel jusqu'ici. C'est pourquoi nous

avons besoin d'une certaine dose de bénévolat pour compenser la faiblesse des salaires, ce qui de nos

jours, n'incite pas tellement à la concurrence.

8.4. Règles régissant les déplacements

La coalition avance des fonds aux employés pour couvrir leurs frais de déplacement pour les activités du projet dans d'autres régions du pays.

Observation

Pourtant, pendant notre étude, nous n'avons trouvé trace d'aucune politique régissant les déplacements et détaillant les droits auxquels peuvent prétendre les salariés. Il était donc difficile pour l'examineur de vérifier si les indemnités versées aux employés étaient correctes.

Nous avons constaté aussi que les frais de déplacement n'étaient pas toujours justifiés par un rapport des opérations sur le terrain ou un compte-rendu de réunion ; dans ce contexte, il était difficile d'établir si les dépenses étaient effectivement liées au projet.

Recommandations

Nous recommandons la mise en place d'une politique sur les déplacements afin de protéger les fonds du projet mais aussi de fournir des directives précises aux salariés. Ces règles doivent figurer dans le manuel général de fonctionnement de la coalition.

Nous recommandons aussi de justifier tous les frais de déplacement par un rapport des activités sur le terrain ou un compte-rendu de réunion.

Commentaires de la direction

Commentaires de l'examineur: Nous n'avons pas reçu aucun commentaire de gestion de la Coalition sur cette observation

8.5. Remboursement des avances de frais de déplacement

Au cours de l'étude, nous avons découvert que l'un des salariés n'avait pas remboursé la totalité de ses frais de déplacement. Sur les 50 000 MRO d'avances perçus, il n'a produit des reçus que pour 38 000 MRO. Le solde de 12 000 MRO n'a toujours pas été remboursé au projet.

Recommandations

Nous recommandons que toutes les avances sur frais de déplacement soient intégralement soldées par des reçus ou des remboursements. Pour le cas décrit ci-dessus, nous recommandons les actions suivantes :

- Le salarié doit rembourser le solde non utilisé
- Comme la coalition a déjà retourné la totalité de ses fonds non utilisés moins de solde d'avances sur frais, nous recommandons à la coalition d'effectuer un second virement à Oxfam dès que les fonds auront été remboursés par l'employé en question

- Il convient de mettre en place des mécanismes de contrôle interne appropriés pour vérifier que les avances sur frais de déplacement sont intégralement soldées et approuvées.

Commentaires de la direction

Un membre de la Coalition, mandaté pour conduire une mission, avait perçu une avance de 50 000 MRO,

mais il n'a produit des reçus que pour 38 000 MRO. Ce membre remboursera le solde de 12 000 MRO.

Par ailleurs, à l'examen des comptes de la coalition, il ressort une différence de 11455,84 MRO entre le

montant total transféré par Oxfam à la Coalition (8694380,19 MRO) et le montant dépensé par cette

dernière ou rendu à Oxfam (8705836,03 MRO). Ce montant, à peu près équivalent aux 12000 MRO que

remboursera le membre, est initialement versé par COMEDUC dans le compte à son ouverture. Il peut être

considéré comme compensation des 12000 MRO réclamés dans le rapport

8.6. Système de classement des récépissés

Un bon système de classement permet non seulement de créer une mémoire institutionnelle de qualité, mais également d'accéder facilement aux documents.

Observation

Nous avons remarqué que le système de classification qui accompagne le projet est très insuffisant et ne sépare pas les documents bancaires des reçus de dépenses courantes. Il n'y a aucune séparation dans le dossier, même entre les mois.

Recommandations

Nous recommandons la mise en place d'un système de classement approprié afin de faciliter l'accès aux documents.

Commentaires de la direction

Commentaires de l'examineur: Nous n'avons pas reçu aucun commentaire de gestion de la Coalition sur cette observation

8.7. Système de gestion des dépenses courantes

Le système de gestion des dépenses courantes de la coalition se limite à un montant maximum de 50 000 MRO, selon une règle énoncée dans le manuel de procédures de la coalition.

Observation

Pendant l'étude, nous avons constaté les faits suivants :

- Un chèque de 305 000 MRO a été émis pour des dépenses courantes. Ce montant dépasse la limite fixée par les procédures de fonctionnement de la coalition.
- Nous avons remarqué aussi que l'assistant-comptable ne tenait pas régulièrement à jour le livre de caisse. Nous avons découvert que certaines dépenses ne figuraient pas dans le livre de caisse bien qu'ayant été déboursées, et que certains chèques émis pour régler des dépenses courantes n'étaient pas mentionnés dans le livre de caisse.

Recommandations

Nous recommandons à la coalition d'adhérer strictement aux règles qu'elle a elle-même établies dans son manuel de fonctionnement.

Nous recommandons également la mise à jour régulière du livre de caisse au fur et à mesure des transactions.

Commentaires de la direction

Le système de gestion des dépenses courantes de la coalition se limite à un petit montant de petite caisse, comme indiqué dans le rapport. La Coalition voulait éviter d'avoir une grande caisse. Le chèque de plus de 300 000 MRO signalé dans le rapport devait pour l'essentiel payer de très petits montants pour une trentaine de personnes. Il n'était pas très approprié de déplacer toute cette assemblée à la banque pour d'aussi petits montants. Pour éviter de telles situations, il va falloir peut être instituer une grande caisse.

8.8. Réconciliation bancaire

La réconciliation bancaire offre un outil important de contrôle interne qui permet à l'encadrement de se prémunir contre des situations inappropriées concernant la trésorerie. Normalement, cette tâche est répartie entre plusieurs personnes : un comptable prépare le travail et un second vérifie que tout est correct.

Observation

Nous avons appris que la réconciliation bancaire n'était jamais effectuée sur le site du projet. Il semblerait que toutes les réconciliations bancaires sont faites par les bureaux d'Oxfam au Sénégal.

Recommandations

Nous recommandons à Oxfam de décentraliser ce processus au niveau du projet, car il fournit un outil important pour la gestion de la coalition.

Commentaires de la direction

Commentaires de l'examineur: Nous n'avons pas reçu aucun commentaire de gestion de la Coalition sur cette observation

8.9. Confusion des fonds

Le contrat stipule que les coalitions doivent ouvrir un compte bancaire dédié exclusivement aux transactions relatives aux activités du projet CSEF. Tous les fonds de ce compte doivent être vérifiés à la fin de la période du projet.

Observation

La coalition a effectué un dépôt de 140 000 MRO pour compenser un transfert du même montant par ANCEFA pour payer son adhésion.

Recommandations

Comme il s'agit d'une affaire externe au CSEF, nous recommandons d'éviter de faire transiter ces transactions par le compte bancaire CSEF.

Commentaires de la direction

Commentaires de l'examineur: Nous n'avons pas reçu aucun commentaire de gestion de la Coalition sur cette observation
