

Projet financé par l'Union européenne

Assistance Technique et appui à la communication et visibilité au Programme d'Appui à la Société Civile au Burundi (ASCB)

Outil pratique n.6 : Guide de gestion des micro-subventions de PASCB

Mai 2021

Lettre de marché numéro : 2019/410494



Projet financé par l'Union européenne



**Projet réalisé par
DAI Europe**



DAI Global Belgium SRL
Avenue de l'Yser 4,
1040 Brussels
Belgium
www.dai.com



EUROPE Ltd
Rose-House Offices
Beg street 3-5
1022 Budapest
Hungary
Web: www.europe-ltd.com

Élaboré par l'Assistance technique du PASCB



Cette publication a été produite avec l'assistance de la Commission européenne.

Le contenu de ce rapport ne reflète pas nécessairement la position de l'Union européenne, et n'engage que la responsabilité de DAI.

Ce guide a pour objectif de fournir un appui technique, administratif, comptable et financier pour la mise en œuvre des micro - subventions dans le respect des règles standard en matière de gestion de projet et suivant les exigences contractuelles du financement bénéficié par l'administration contractante.

Le guide accompagne l'outil Excel mis à disposition pour l'enregistrement des transactions et le suivi budgétaire du budget du projet. Ces deux outils aident aussi dans la production de vos rapports d'exécution tant pour la partie narrative que financière.

Il sert aussi d'outil d'accompagnement aux consortia dans leur rôle d'appui au suivi et à la gestion des contrats de subvention financés dans le cadre du PASCB et ce dans le respect des règles et procédures du FED en matière de gestion des soutiens financiers aux tiers.

TABLE DES MATIERES

1.	INTRODUCTION	1
2.	BREVE PRESENTATION DU CONTRAT DE SUBVENTION	3
2.1	DEFINITION DE LA MICRO-SUBVENTION DANS LE CADRE DU PASCB ...	3
2.2	LE CONTRAT DE SUBVENTION ET SES ANNEXES.....	4
2.2.1	Les conditions particulières du contrat	4
2.2.2	Les annexes du contrat	6
2.2.3	Modification d'un contrat de subvention et ou de son budget	7
3.	MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE SUBVENTION	9
3.1	ROLE ET RESPONSABILITES DES INTERVENANTS	9
3.1.1	Séparations des rôles : dispositif minimal de contrôle interne	9
3.1.2	Suivis réguliers par l'administration contractante	9
3.2	GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DE LA SUBVENTION.....	11
3.2.1	Demande de paiement et décaissement des tranches.....	11
3.2.2	Mise à disposition des fonds ou paiements des tranches.....	12
3.2.3	La tenue de la comptabilité.....	14
3.2.4	Gestion budgétaire.....	15
3.3	JUSTIFICATION DES DEPENSES.....	15
3.3.1	Modalités d'engagement des dépenses en fonction des montants... 15	15
3.3.2	Pièces à inclure dans la justification des dépenses (dossier de paiement)	17
3.3.3	Quelques dispositions relatives aux paiements des dépenses.....	18
3.3.4	Principaux documents constitutifs d'un dossier de paiement.....	18
3.3.5	Conservation des pièces justificatives	24
4.	ETABLIR DES RAPPORTS D'EXECUTION DU PROJET	26
4.1	EXIGENCES CONTRACTUELLES ET JURIDIQUES MINIMALES	26
4.2	ETABLIR LA PARTIE NARRATIVE D'UN RAPPORT D'EXECUTION.....	26
4.3	CONDITION DE REUSSITE DE LA PARTITE NARRATIVE : DISPOSITIF DE SUIVI TECHNIQUE DE L'ACTION.....	26
4.3.1	Contenu de la partie narrative du rapport	27
4.4	ELABORER LA PARTIE FINANCIERE D'UN RAPPORT D'EXECUTION	28
4.4.1	Objectifs de la partie financière d'un rapport	28
4.4.2	Condition de réussite de la partie financière du rapport	28
4.4.3	Elaborer le tableau du rapport financier	29
4.4.4	Les annexes de la partie financière du rapport	30
5.	PRESENTATION DE L'OUTIL DE SUIVI BUDGETAIRE.....	31
5.1	BREVE PRESENTATION DE L'OUTIL	31
5.2	CONDITIONS D'UTILISATION DE L'OUTIL	31

5.3	LES ELEMENTS DE L'OUTIL.....	31
5.3.1	Les informations générales sur le projet.....	31
5.3.2	Budget de l'action.....	31
5.3.3	L'enregistrement des dépenses ou liste des dépenses	31
5.3.4	Le tableau de suivi budgétaire ou tableau de bord budgétaire	32
5.3.5	Les brouillards de caisse et banque	33
5.3.6	Le tableau du rapport financier.....	33
6.	ANNEXES	34
	ANNEXE 1 : MODELE DE DEMANDE DE PAIEMENT	34
	ANNEXE 2 : MODELE DE FACTURE	34
	ANNEXE 3 : MODELE DE RAPPORT D'EVALUATION DES OFFRES	34
	ANNEXE 4 : LISTE DES PIECES JUSTIFICATIVES	34
	ANNEXE 7 : MODELE DE RAPPORT DE MISSION	34
	ANNEXE 8 : MODELE D'AIDE-MEMOIRE OU CR DE REUNION.....	34
	ANNEXE 9 : MODELE DE LISTE DE PRESENCE AUX ATELIERS.....	35
	ANNEXE 10 : MODELES DES ETATS DE PAIEMENT UNIQUE	35
	ANNEXE 11 : MODELES DES ETATS DE PAIEMENT DOUBLE	35
	ANNEXE 12 : MODELE DE PARTIE NARRATIVE DU RAPPORT D'EXECUTION	35

1. INTRODUCTION

Dans sa communication Com 2012 : « les racines de la démocratie et du développement durable », la Commission européenne a défini des priorités de l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le cadre de ses relations extérieures. Ces priorités pour ce qui concerne les OSC burundaises ont été reprises par le PIN du 11ème FED Burundi ainsi que par la « Feuille de route de l'UE pour l'appui à la société civile pour la période 2015-2017 », actualisée pour la période 2018-2020. Cette dernière version intègre l'évolution du contexte burundais au cours de ces dernières années et prévoit ainsi d'articuler l'appui de l'UE aux OSC selon deux approches opérationnelles et complémentaires :

- une approche locale basée sur le renforcement des capacités des organisations de base et leur participation au processus de développement local dans le cadre des Plans Communaux de Développement Communautaire (PCDC) ;
- une approche nationale basée sur le renforcement des capacités des OSC à rayonnement national et de leur réseaux, capables d'intervenir dans le débat public avec leur plaidoyer et participer ainsi à toute les phases des politiques et stratégies de développement du pays, de leur conception au suivi à leur mise en œuvre ;

La première approche vise essentiellement à renforcer les capacités des OSC afin de les rendre à même de jouer, en tant que partenaires dans la gouvernance locale, leur rôle de plaidoyer vis-à-vis des autorités et de promouvoir la participation citoyenne à la gouvernance locale tout en les dotant des ressources pour participer à la mise en œuvre des PCDC en concertation avec les autorités locales. L'approche est opérationnalisée à travers le Programme d'Appui à la Société Civile au Burundi (PASCB), d'un montant de 7 millions d'euros financés par le FED.

Le PASCB est mis en œuvre par deux consortia, Cordaid (chef de file)/ ADISCO/OAG et Oxfam (chef de file), ActionAid, Miparec, attributaires de subventions octroyées suite à l'appel à proposition « Europe Aid/163482/DD/ACT/BCI ». Une partie des fonds de ces subventions sera utilisée par les Consortia pour accorder des soutiens financiers¹ à des organisations de base locales en vue de la mise en œuvre de microprojets ayant une similarité avec les activités prioritaires des différents PCDC.

Il est de la responsabilité des membres des consortia octroyant les micros-subventions de s'assurer ces dernières sont bien gérées par les bénéficiaires. A cet effet, ils se doivent de mettre en place un dispositif d'accompagnement de la mise en œuvre de ces micro-projets. Le présent guide est l'un de ces outils. Il a pour objectif de fournir un appui technique, administratif, comptable et financier aux bénéficiaires pour la mise en œuvre de leur micro - subventions dans le respect des règles standard en matière de gestion de projet et suivant les exigences contractuelles du contrat de subvention liant les consortia au bailleur.

Le guide accompagne l'outil Excel mis à la disposition des bénéficiaires qui ne disposent pas d'outil de gestion de projet pour l'enregistrement des transactions et le suivi budgétaire

¹ Ou micro-subventions en cascade

du budget du projet. Ces deux outils aideront aussi les bénéficiaires dans la production de leurs rapports d'exécution tant pour la partie narrative que financière.

Il sert aussi d'outil d'accompagnement aux consortia dans leur rôle d'appui au suivi et à la gestion des contrats de subvention financés dans le cadre du PASCB et ce dans le respect des règles et procédures du FED en matière de gestion des soutiens financiers aux tiers.

Dans ce guide il faut entendre par :

- **Administration contractante**, la structure membre du consortia qui attribue et signe le contrat de la micro-subvention avec le bénéficiaire
- **Bénéficiaire**, l'OSC attributaire de la micro-subvention et qui la met en œuvre sous sa responsabilité
- **OSC (Organisation de la Société Civile)**, toutes structures relevant de la loi du 27 janvier 2017 portant cadre organique des associations sans but lucratif (ASBL).

2. BREVE PRESENTATION DU CONTRAT DE SUBVENTION

2.1 DEFINITION DE LA MICRO-SUBVENTION DANS LE CADRE DU PASCB

Une micro – subvention dans le cadre du Programme d’Appui à la Société Civile au Burundi (PASCB), est un soutien financier ou subvention en cascade accordé à des bénéficiaires par une administration contractante qui est bénéficiaire elle-même d’un contrat de subvention c’est-à-dire d’une contribution financière directe accordé par l’Union européenne pour accompagner le renforcement des capacités des organisations de base et leur participation au processus de développement local dans le cadre des Plans Communaux de Développement Communautaire (PCDC).

L’octroi des micro – subventions aux OSC ainsi que leur mise en œuvre obéissent à des règles et critères prédéfinis dans le contrat que l’administration contractante a conclu avec le bailleur. Ces critères et règles ont été traduits dans le formulaire de demande d’une micro-subvention et dans le contrat qui en découle. Les bénéficiaires des micros-subventions sont donc tenus de respecter scrupuleusement les dispositions de ce contrat dans le cadre de la mise en œuvre de l’action. Le présent guide est proposé par l’administration contractante pour les y aider.

Il convient de distinguer les subventions (en cascade) des autres types d’engagements juridiques effectués dans le cadre des actions extérieures, et d’appliquer le corps de règles appropriées. Plusieurs indices permettent de distinguer une subvention d’un marché.

Marchés (acheter)		Subventions (Donner de l'argent)
Acheter des services	Objet	Proposition d'un demandeur contribuant à un objectif politique via - un projet (subvention pour action) ou la prise en charge des coûts de fonctionnement du demandeur (subvention de fonctionnement)
Pouvoir adjudicateur	Propriété des résultats	Bénéficiaire de la subvention
100 % du coût	Contribution financière	Généralement, l’administration contractante finance une partie des coûts (dits "éligibles") L'autre partie reste à la charge du bénéficiaire de la subvention (ou de tout donateur)
Permis	Profit	Interdit

2.2 LE CONTRAT DE SUBVENTION ET SES ANNEXES

Le contrat des micro – subventions dans le cadre du PASCB est structuré en deux grandes parties : les conditions particulières et les annexes. Ces deux parties contiennent des principes auxquels le bénéficiaire n'a le droit de déroger sans accord préalable et écrit de l'administration contractante (voir article 10 du contrat). De la bonne compréhension et de la maîtrise du contenu du contrat et de ses annexes, dépend la qualité de la mise en œuvre du projet. Il importe donc que tous les acteurs impliqués dans la mise œuvre du projet prennent connaissance des exigences tant sur la gestion comptable et financière de projet que sur le suivi, le rapportage, les possibilités et modalités de modification du contrat.

2.2.1 Les conditions particulières du contrat

- **Art. 1 – Objet de la convention** : Cet article reprend l'intitulé de l'action, précise que le bénéficiaire déclare connaître et accepter les deux parties du contrat (conditions particulières et annexes) et son engagement à mettre en œuvre la subvention **sous sa responsabilité**. L'alinéa 3 de cet article suppose qu'aucune responsabilité pour tout ce qui pourrait résulter de la mise en œuvre de l'action ne saurait être imputable à l'administration contractante. L'administration contractante est totalement déchargée de tous dommages ou ennuis causés à l'administration publique, à des tierces personnes, qu'elles soient internes (membres ou salariés) ou externes à l'équipe du bénéficiaire.
- **Art. 2 – Durée de la Convention** : Cet article précise la date du début de mise œuvre du contrat et la période couverte par cette mise en œuvre en termes de mois avec un renvoi à l'annexe I. Seules les dépenses **engagées, entièrement exécutées et payées** dans cette période sont éligibles au titre du financement du PASCB. L'administration contractante se réserve le droit de rejeter les dépenses payées en dehors de cette période.
- **Art. 3 – Montant de la subvention** : Cet article précise le montant total éligible au financement du PASCB qui est en même temps le montant de l'action dans le cadre de ce projet puisqu'il n'y a pas de cofinancement par les bénéficiaires. Pour certaines subventions dont le contrat en dispose, l'alinéa 4 de l'article indique aussi le taux des frais administratifs (coûts indirects) du montant total des coûts directs éligibles. Pour cette prévision, aucun justificatif de dépenses ne sera exigé du bénéficiaire. Le montant correspondant sera pris en compte dans le calcul du solde à payer au bénéficiaire.
- **Art. 4 – Modalités de versement de la subvention et rapport d'exécution** : Cet article précise les modalités de décaissement des préfinancements et du solde ainsi que de soumission des rapports d'exécution et tout autre élément accompagnant chaque demande de paiement. Le Bénéficiaire doit se conformer scrupuleusement aux exigences de cet article lors de l'établissement des demandes de paiement au risque d'une suspension du processus et du délai (voir alinéa 4 de l'article) de traitement de la demande par l'administration contractante jusqu'à la soumission d'une nouvelle

demande de paiement corrigée, sans préjudice de la durée de mise en œuvre de la subvention. L'article évoque aussi l'obligation de l'administration contractante à décaisser les paiements dans un délai de 15 jours pour les deux premiers paiements et 30 jours pour le dernier. **Les modalités de décaissement supposent que le bénéficiaire doit être en mesure de préfinancer la mise en œuvre de certaines activités pour un montant maximum de 20% du budget de l'action afin d'achever sa mise en œuvre en attendant le paiement du solde.**

- **Art. 5 – Justificatifs** : Cet article précise les engagements du bénéficiaire à gérer le budget de l'action dans les règles de l'art et dans le respect de l'orthodoxie financière notamment dans la production et classement des pièces justificatives des dépenses, dans la tenue d'une comptabilité à partie double et dans la production des rapports intermédiaire et final.
- **Art. 6 – Autres engagements** : cet article fait obligation au bénéficiaire d'inclure dans le contrat qu'il conclut avec ses agents pour la mise en œuvre de l'action que ces derniers ne doivent en aucun cas se considérer comme personnel de l'administration contractante mais du bénéficiaire. De plus, pour les besoins d'appui opérationnel à la mise en œuvre de l'action, le bénéficiaire doit communiquer à l'administration contractante tout contrat (fourniture et service).
- **Art. 7 – Sanctions** : l'article précise les situations susceptibles d'entraîner une résiliation du contrat de la subvention.
- **Art. 8 - Contrôles de l'administration** : un dispositif d'appui accompagnement de la mise en œuvre de la subvention sera mise en place pour apporter un appui en termes de gestion du projet au bénéficiaire. Ce dispositif d'appui inclut des contrôles réguliers pendant ou après la mise en œuvre des contrats. Le bénéficiaire doit mettre à la disposition des personnes mandatées par l'administration contractante tous les informations et documents requis pour la réussite de ces appuis et contrôles. De plus, le montant total final de la subvention n'est pas forcément celui inscrit au budget de l'action mais celui des dépenses justifiées conformément aux dispositions du présent guide et déclarées éligibles par l'administration contractante.
- **Art. 9 – Evaluation** : l'administration contractante prévoit la mise en place d'un comité ad hoc pour l'évaluation de l'atteinte des résultats.
- **Art. 10 – Modification du contrat** : Toute modification du contrat ou de l'action qui ne respecte pas les conditions stipulées dans cet article ne sera pas acceptée. Les dépenses issues d'une telle modification ne seront pas éligibles au titre du financement.

- **Art. 11 – Communication et visibilité** : il est de la responsabilité du bénéficiaire d'assurer la visibilité du financement l'Union européenne et de l'administration contractante dans le cadre de la mise en œuvre de l'action.
- **Art. 12 – Conflit d'intérêt** : il est de la responsabilité de bénéficiaire de veiller à ce qu'aucune situation pouvant compromettre les capacités des personnes impliquées dans la mise en œuvre de l'action à rendre un avis professionnel objectif et impartial l'hors l'attribution des marchés ou contrats mettant en œuvre les activités du projet.
- **Art. 13 - Adresses** : l'article précise les adresses des deux parties signataires du contrat. Il s'agit des personnes contact à qui s'adressent et qui répondent aux courriers relatifs à la mise en œuvre du projet.
- **Art. 14 – Les annexes** : ces dernières font partie intégrante du contrat et complètent les conditions particulières de celui-ci. L'alinéa 2 de l'article précise l'ordre de respect des annexes et des conditions particulières en cas de contradiction.
- **Art. 15 – Résiliation** : fixe les modalités de résiliation du contrat
- **Art. 16 – Recours** : fixe les modalités de recours en cas de litige lié à la mise à l'exécution du présent contrat.

2.2.2 Les annexes du contrat

Tel que citées dans l'article 14 des conditions particulières, les annexes sont des documents annexés aux conditions particulières et font partie intégrante du contrat de la subvention. Les annexes aux contrats de subvention financés par le PASCB sont les suivantes :

- **Annexe I : Description de l'Action** (y compris du cadre logique du projet le cas échéant) : elle décrit l'action et sa logique d'intervention (objectifs, résultats et activités) indiquant ainsi une situation attendue à la fin de sa mise en œuvre ainsi que les indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation des résultats. Il sert de base à la rédaction de la partie narrative du rapport d'exécution qui établit à la fin de la mise en œuvre de l'action, un état comparatif entre la situation attendue et celle réellement induite.
- **Annexe II : Budget de l'Action** (feuilles de calcul 1 et 2 éventuellement pour les subventions de gros montants). Traduction financière des activités et résultats du programme, le budget est composé d'une feuille de calcul des coûts prévisionnels de l'action par rubrique et éventuellement d'une deuxième feuille explicative qui fournit des clarifications à chaque poste du budget ainsi qu'une justification des coûts estimés.
- **Annexe III : le présent guide des micro – subventions et ses annexes** : Le guide indique en guise d'appui/accompagnement et dans une logique de renforcement des capacités, les dispositions organisationnelles notamment en terme de gestion opérationnelle, comptable et financière à mettre en place par le bénéficiaire pour garantir une qualité de la mise en œuvre de l'action. Elle fournit l'aide nécessaire à

travers des règles et procédures simples et des outils en annexe pour permettre aux bénéficiaires de passer des marchés, d'engager et payer les dépenses, de les justifier convenablement et de produire les rapports exigés par les conditions particulières. Les bénéficiaires peuvent utiliser leurs propres procédures si ces dernières ont été approuvées par l'administration contractante et pour autant qu'elles ne sont pas en contradiction avec celles évoquées dans le présent guide.

En cas de conflit entre les dispositions des annexes et celles des conditions particulières, ces dernières prévalent. En cas de conflit entre les dispositions de l'annexe I et celles des autres annexes, les premières prévalent (voir l'art. 14 des conditions particulières).

2.2.3 Modification d'un contrat de subvention et ou de son budget

Modifications du contrat de façon générale

Il peut arriver que de besoins nouveaux apparaissent l'ors de l'exécution du contrat et qui sont indispensables à la réalisation des résultats attendus de la mise en œuvre de l'action. Il devient alors nécessaire de modifier la description ou le budget de l'action. **L'article 10 des Conditions particulières** précise les modalités de modification du contrat de subvention ainsi que les niveaux de responsabilité de chaque partie. En somme, les modifications substantielles c'est-à-dire celles touchant à un article des conditions particulières ou à l'objet de l'action sont faites par avenant à la demande de l'une des parties.

Toute modification du budget du contrat de subvention doit faire ressortir clairement le budget initial, le cumul des précédentes modifications, les modifications actuelles et le budget total réaménagé

Par contre, lorsqu'une modification du budget ou de la description de l'action n'affecte pas l'objet fondamental de l'action et que l'incidence financière se limite à un transfert entre postes à l'intérieur d'une même rubrique principale du budget, notamment la suppression ou l'introduction d'une rubrique, ou à un transfert entre rubriques principales du budget entraînant une variation inférieure ou égale à 15 % du montant initial de chaque rubrique principale concernée de coûts éligibles, le bénéficiaire peut modifier le budget et en informe l'administration contractante par écrit au plus tard dans le prochain rapport.

Utilisation des imprévus

Le budget de certains contrats de micro – subventions dans le cadre du PASCB disposent d'une rubrique « imprévus ». Il s'agit d'une prévision calculée sur la base d'un pourcentage des coûts directs préalablement fixé dans les lignes directrices ayant servi à attribuer le contrat de la micro – subvention. Elle sert à faire face aux besoins majeurs et déterminants mais non prévus au départ qui surviennent dans la mise en œuvre du projet. **Son utilisation requiert**

Les imprévus d'un budget de subventions ne sont pas financièrement exécutables. Il les remonter dans le budget de l'action en augmentation d'une ligne déjà disponible ou en création d'une nouvelle.

une approbation formelle et écrite de l'administration contractante suite à une demande également formelle, écrite et bien motivée du bénéficiaire. L'approbation de l'administration contractante de la demande d'utilisation de l'imprévu sera matérialisée par la signature d'un avenant qui modifie le budget soit en y insérant une nouvelle ligne ou soit en augmentant la quantité, le coût unitaire ou la provision d'une ligne existante.

Dans tous les cas, une modification du budget ne peut pas affecter l'objet fondamental de l'action ni augmenter l'enveloppe du financement disponible. C'est pourquoi il faut prévoir correctement l'ensemble des dépenses qui se présenteront, afin de n'oublier aucun élément au budget. La bonne préparation du budget facilite la tâche tant pour la mise en œuvre de l'action que pour la production des rapports financiers.

Quel que soit son objet, la modification du contrat ou de son budget ne peut intervenir que pendant la période couverte par le contrat.

3. MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE SUBVENTION

3.1 ROLE ET RESPONSABILITES DES INTERVENANTS

3.1.1 Séparations des rôles : dispositif minimal de contrôle interne

Afin de respecter les exigences minimales d'un dispositif de contrôle interne, il est indispensable de commencer par distinguer et séparer les rôles d'ordonnateur de celui de payeur des dépenses. Il est évident que les bénéficiaires des micro – subventions qui tournent avec des effectifs réduits auront peut-être du mal à bien séparer les tâches. Toutefois, un degré minimal de répartition, par exemple la séparation des principales fonctions, comme les engagements des dépenses et la comptabilité y compris les paiements est nécessaire.

La mise en place d'un dispositif ne serait-ce que minimal de contrôle interne, confère un degré de certitude raisonnable, que les opérations sont réalisées efficacement, que les informations financières disponibles sont fiables et que les exigences contractuelles sont respectées

Ainsi dans le cadre des subventions du PASCB, l'Ordonnateur des dépenses désigné est le signataire du contrat et le Payeur est le Comptable ou le préposé à la comptabilité de la structure.

Les 'fonctions d'ordonnateur et du payeur sont séparées et incompatibles entre elles. Cette incompatibilité veut dire qu'il ne peut y avoir de confusion ou de permutation des rôles, ni

hiérarchisation entre les deux personnes. Même si l'un est le chef hiérarchique de l'autre dans la structure fonctionnelle du bénéficiaire, cette ascendance ne se traduit pas dans l'exécution financière du projet.

Cette exigence doit transparaître dans toute la documentation comptable. C'est à dire, **tous les justificatifs comptables qui attestent de l'engagement de fonds doivent être signés par l'Ordonnateur et visés ou paraphés par le Payeur** : bons de commandes, contrats. De même, l'Ordonnateur doit apposer sa signature sur tous les justificatifs d'un rapport financier (factures, rapports...) avec la mention 'conforme aux faits'.

Les moyens de paiements (chèques ou ordres de virement) sont préparés par le préposé à la comptabilité mais signés par l'Ordonnateur des dépenses. Ce qui veut dire qu'il n'y a pas d'engagement sans l'avis du Payeur ni de paiement sans l'accord de l'Ordonnateur.

3.1.2 Suivis réguliers par l'administration contractante

Exigences contractuelles

Nonobstant la mise en place d'un dispositif minimal de contrôle interne par le bénéficiaire en son sein, l'administration contractante dans une logique de renforcement des capacités à travers le transfert des compétences et conformément aux dispositions des articles 8 et 9 des conditions particulières, effectuera régulièrement des contrôles et suivi de la mise en œuvre des micro – subventions. Ces visites de terrain visent à formuler des recommandations sur les plans technique et financier en vue d'améliorer la qualité de la mise en œuvre de l'action tout en minimisant les risques de contreperformance et de dépenses inéligibles.

Ces contrôles réguliers permettront aussi à l'administration contractante de s'assurer du respect des dispositions de l'article 10.8 des conditions générales du contrat la liant au bailleur et qui précise que dans son rapport au bailleur, l'administration contractante « *inclut un rapport complet et détaillé sur l'octroi et la mise en œuvre de tout soutien financier. Ces rapports doivent fournir, entre autres, des informations sur les procédures d'octroi, les identités du bénéficiaire de ce soutien financier, le montant octroyé, les résultats atteints, les problèmes rencontrés et les solutions trouvées, les activités effectuées ainsi qu'un calendrier des activités restant à exécuter* »

Evaluation technique et financière à mi-parcours des projets

L'administration contractante organisera à mi-parcours de la mise en œuvre, des missions d'évaluation formative de chaque projet subventionné. Ces missions porteront sur les aspects tant techniques que financiers et couvriront les volets substantifs non exhaustifs suivants :

➤ **Sur le plan opérationnel et technique :**

- Les activités sont-elles réalisées suivants le calendrier prévu ?
- Les activités réalisées correspondent-elles à celles prévues ?
- Quels sont les résultats déjà réalisés ?
- Quel est le degré d'implication des acteurs concernés par l'action ?
- Dans quelle mesure les autorités locales/provinciales/nationales ont-elles été informées/impliquées de/dans la mise en œuvre de l'action ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'activité a-t-elle amélioré la notoriété du bénéficiaire dans le domaine d'intervention du programme ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'action contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du PASCB ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre de l'action contribue-t-elle à la réalisation des objectifs des PCDC ?
- Quels sont les problèmes rencontrés dans la gestion opérationnelle du projet et quelles solutions ont été préconisées ?
-

➤ **Sur le plan financier et comptable :**

- Les dépenses sont-elles engagées, liquidées et payées dans le respect des règles et procédures établies dans le guide de la subvention ?
- Les dépenses sont-elles enregistrées chronologiquement ?
- Les dépenses sont-elles attestées par des pièces justificatives probantes ?
- Les pièces justificatives sont-elles conformes aux dispositions du guide ?

- Les pièces justificatives sont-elles classées chronologiquement et par ligne budgétaire ?
- L’outil d’enregistrement et de suivi budgétaire des dépenses est-il convenablement utilisé ?
- Quels sont les problèmes rencontrés dans la gestion comptable et financière du projet et quelles solutions ont été préconisées ?
-

A l’issue de cette évaluation, l’administration contractante formulera au besoin, des recommandations d’amélioration de la gestion opérationnelle et financière du projet au bénéficiaire. Le bénéficiaire annexera un rapport de mise en œuvre de ces recommandations à la prochaine demande de paiement ou au plus tard au rapport final pour la demande de paiement du solde du contrat.

3.2 GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE DE LA SUBVENTION

3.2.1 Demande de paiement et décaissement des tranches

Documents à présenter pour la première demande de paiement (40% du budget de l’action hors imprévus le cas échéant)

Le paiement de la première tranche est exigible dès la signature du contrat par les deux parties. Toutefois l’administration contractante procède au paiement de la tranche au plus tard 15 jours après la réception de la demande écrite du bénéficiaire et d’une facture correspondante au montant à payer conformément aux dispositifs de l’article 4.2 des conditions particulières du contrat.

Le dossier de la demande du premier paiement se présente comme suit :

1. La lettre de demande de paiement adressée à l’administration contractante (voir annexe I : modèle de demande de paiement) ;
2. La facture à destination de l’administration contractante en deux exemplaires originaux ; (voir en annexe 2 un modèle de facture)
3. Calendrier d’exécution des activités
4. Deux exemplaires du contrat signé si ceux-ci ne sont pas encore transmis à l’administration contractante
5. Tout autre document, si indiqué dans le contrat

Documents à présenter pour la seconde demande de paiement (40% du budget de l’action hors imprévu le cas échéant)

Le paiement de la deuxième tranche de financement est exigible lorsque le bénéficiaire aura décaissé au moins 70 % du montant du premier paiement.

Pour cette demande, le bénéficiaire présentera les documents suivants :

1. La lettre de demande de paiement,

2. La facture à destination de l'administration contractante en deux exemplaires originaux ;
3. La photocopie de la page de garde du contrat et du budget ;
4. Le rapport succinct d'exécution partie narrative et financière (voir modèle en annexe 3 et 4 respectivement) en trois (03) exemplaires ;
5. Calendrier d'exécution du reste de l'activité
6. Le rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation technique et financière à mi-parcours conduite par l'administration contractante, le cas échéant
7. Tout autre document, si indiqué dans le contrat

Documents à présenter pour le paiement du solde du contrat de paiement (maximum 20% du budget de l'action hors imprévus le cas échéant)

Le paiement du solde du contrat est exigible à la fin de la mise en œuvre du contrat. Le montant total du solde à payer est la différence entre le montant total des dépenses déclarées éligibles et le montant des deux préfinancements. Lorsque cette différence est négative c'est-à-dire que le montant total des deux premiers préfinancements est supérieur au montant total des dépenses déclarées éligibles, l'administration contractante peut lancer un ordre de recouvrement à l'endroit du bénéficiaire pour récupérer les fonds non utilisés ou mal justifiés.

Pour le paiement de ce solde, le bénéficiaire présentera les documents suivants :

1. La lettre de demande de paiement,
2. La facture à destination de l'administration contractante en deux exemplaires originaux ;
3. La photocopie de la page de garde du contrat et du budget ;
4. Le rapport complet d'exécution (voir modèle en annexe 5 et 4 respectivement pour la partie narrative et la partie financière) et annexes en trois (03) exemplaires ;
5. Originales des pièces justificatives classées chronologiquement par ligne budgétaire pour le contrôle des dépenses (pièces justificatives + tableaux requis récapitulatifs), Voir paragraphe 4.3.4 ;
6. Le rapport de mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation technique et financière à mi-parcours conduite par l'administration contractante ;
7. Tout autre document, si indiqué dans le contrat.

3.2.2 Mise à disposition des fonds ou paiements des tranches

Modalité de paiement

L'administration contractante procède au virement bancaire des tranches vers le compte bancaire du bénéficiaire et dont les références sont indiquées sur la page de garde du contrat et reprises dans la lettre de demande de paiement.

Délai de paiement

Les paiements de la première et deuxième tranche sont opérés dans un délai de quinze jours à compter de la réception de la demande de paiement par l'administration contractante.

Le dernier paiement c'est-à-dire le solde est opéré dans un délai de trente jours (30) à compter de la réception de la demande de paiement par l'administration contractante.

Suspension de la période de paiement

L'administration contractante peut suspendre les délais de paiement en notifiant au bénéficiaire le motif de la suspension qui peut être soit :

- le montant indiqué dans sa demande de paiement n'est pas exigible ;
- les pièces justificatives appropriées n'ont pas été fournies ;
- des éclaircissements, des modifications ou des informations ; complémentaires aux rapports narratifs ou financiers manquent ;
- des vérifications complémentaires, y compris par un contrôle sur place, pour s'assurer du caractère éligible des dépenses sont nécessaires ;
- il est nécessaire de vérifier si des erreurs substantielles, des irrégularités ou des fraudes présumées ont effectivement eu lieu lors de la procédure d'attribution ou l'exécution des marchés.
- il est nécessaire de vérifier si le bénéficiaire a manqué à l'une des obligations substantielles qui lui incombent en vertu du contrat.

La suspension des délais de paiement prend effet à la date d'envoi de la notification au bénéficiaire par l'administration contractante. Le délai de paiement recommence à courir à partir de la date d'enregistrement de la demande de paiement correctement établie et/ou des informations complémentaires sollicitées, des vérifications complémentaires achevées. Le bénéficiaire fournit tous les documents, éclaircissements ou informations requis dans un délai de quinze (15) pour les deux premiers paiements et de trente (30) jours pour le paiement du solde à compter de la date de réception de demande de l'administration contractante par le bénéficiaire.

Si, en dépit des documents, éclaircissements ou informations fournis par le bénéficiaire, la demande de paiement est toujours irrecevable, ou si la mise en œuvre de la subvention se révèle entachée d'erreurs substantielles, d'irrégularités, de fraude ou de violation des obligations, l'administration contractante en vertu des dispositions des articles 7 et 15 des conditions particulières du contrat peut refuser de poursuivre les paiements et peut, résilier le contrat.

Les délais de paiement et de traitement des différentes demandes évoqués dans les paragraphes ci-dessus courent à partir de la date de réception de la demande par la partie destinataire. La partie émettrice doit donc s'assurer que sa demande a été bien

reçue et en exiger un accusé de réception ou une décharge de la copie de la demande si l'envoi est effectué par transmission physique.

3.2.3 La tenue de la comptabilité

L'article 75 de la loi du 27 janvier 2017 stipule que « *le rapport annuel ainsi que le bilan comptable des associations doivent illustrer l'affectation du patrimoine étrangère et son utilisation de façon détaillée avec des copies des documents visés à l'article 74 ainsi que la liste nominative de leurs partenaires techniques et financiers* ».

De plus, pour satisfaire aux exigences des articles 4 et 5 des conditions particulières du contrat, il est indispensable pour le bénéficiaire de mettre en place une organisation comptable pour la gestion de la subvention. Cette organisation repose sur la comptabilité générale et la comptabilité budgétaire et doit :

- être intégrée au système comptable habituel du bénéficiaire ou vient en complément de ce système
- **permettre un enregistrement exhaustif et chronologique de toutes les transactions du projet**, en vue de faciliter le suivi, l'identification et la vérification aisés de toutes les dépenses.
- garantir la fiabilité des enregistrements en vue de présenter des états de synthèse constituant le rapport financier et ses annexes,
- respecter les politiques et règles en matière de comptabilité et de tenue des livres applicables au Burundi

La comptabilisation des opérations se fait selon le principe de la partie double : tout débit a un crédit correspondant et vice versa.

Tout enregistrement doit être justifié par des pièces recevables et éligibles suivant les critères généralement admis (voir paragraphe 3.3).

Les pièces justificatives sont systématiquement classées dans un chrono par ligne budgétaire et chronologiquement au fur et à mesure qu'elles sont produites.

Les dossiers de paiement sont numérotés chronologiquement par une seule numérotation séquentielle quel que soit le compte utilisé pour le paiement (banque ou caisse) du début jusqu'à la fin du projet.

L'administration contractante met à la disposition des bénéficiaires un outil d'enregistrement des dépenses, de suivi budgétaire et de production du tableau du rapport financier et de ses annexes. Cet outil peut être utilisé par les bénéficiaires qui ne disposent pas d'un système comptable approprié à la gestion financière et comptable de la subvention.

3.2.4 Gestion budgétaire

Le budget est la traduction financière des activités du projet. Il récapitule l'ensemble des fonds mis à la disposition du projet et leur utilisation par une répartition par activité du projet. La gestion budgétaire vise à :

- confectionner un budget réaliste répondant aux besoins effectifs de projet et traduisant suffisamment le coût des activités à réaliser,
- assurer la maîtrise des dépenses en vue d'éviter les dépassements budgétaires,
- mettre à jour le budget pour tenir compte de l'évolution réelle des activités sur le terrain (demande éventuelle d'avenant ou de réallocation budgétaire...).

Le tableau de suivi budgétaire qui découle de la gestion budgétaire constitue pour le bénéficiaire un tableau de bord qu'il doit consulter avant toute décision d'engagement pour s'assurer de la disponibilité de ressources et éviter les dépassements budgétaires

Le système comptable disponible doit permettre un suivi budgétaire efficace. A cet effet, les enregistrements doivent être basés sur une codification budgétaire précise (colonne code du budget).

En vue de faciliter le suivi budgétaire et le classement des pièces justificatives, il est préférable d'éviter des pièces justificatives qui portent sur plusieurs lignes budgétaires à la fois.

Aucun dépassement budgétaire ne pourrait être financé par les ressources du PASCB.

3.3 JUSTIFICATION DES DEPENSES

3.3.1 Modalités d'engagement des dépenses en fonction des montants.

A. **Fournitures, services ou travaux de montants inférieurs à 1 800 000 FIB :**

- Ils sont effectués sur la base d'une seule offre (facture pro-forma) sur simple décision de l'ordonnateur.
- Dans la plupart des cas, un bon de commande est émis et visé par le fournisseur à sa réception.
- En fonction de leur nature (dépenses de faibles montants $\leq 150\ 000$ FIB), une facture pro-forma et bon de commande ne seront pas nécessaires.
- En ce moment la dépense est justifiée par une simple facture dument acquittée.

B. **Fournitures ou services de montants supérieurs à 1 800 000 et inférieur à 5 000 000 FIB, il faut :**

- Collecter 3 factures pro-forma ou offres technique et financière sur la base d'une lettre ou d'un mail de demande de prix précisant les objectifs,

résultats et activités (pour les marchés de services) et les spécifications techniques pour les fournitures et travaux,

- Choisir le moins disant sur la base d'un tableau de comparaison des prix
- Etablir un bon de commande ou un contrat de service avec le prestataire retenu, signé par l'ordonnateur, et visé par le payeur.

C. Fournitures ou services de montants supérieur ou égal à 5 000 000 et inférieur à 20 000 000 FIB, il faut :

- Collecter 3 factures pro-forma ou offres techniques et financière sur **la base d'une demande écrite**. Pour les marchés de service, l'ordonnateur rédige des Tdr (*voir modèle en annexe 3 : modèle de termes de référence*) ou des spécifications techniques pour les marchés de fourniture et travaux. La lettre de demande de prix doit être suffisamment claire et explicite pour permettre à tous les soumissionnaires de faire des propositions techniques et financières sur les mêmes bases d'information,
- Choisir le moins disant, établir un PV de sélection
- Etablir un bon de commande ou un contrat de service avec le prestataire retenu, signé par le l'Ordonnateur, et visé par le Payeur.

Pour les marchés de fournitures et travaux, l'offre le moins disant est l'offre techniquement conforme la moins chère.

Pour les marchés de service, l'offre le mieux disant est l'offre présentant le meilleur rapport qualité/prix c'est-à-dire la meilleure qualité au moindre

D. Fournitures ou services de montant supérieur ou égal à 20 000 000 FIB, il faut :

- rédiger des Tdr (marché de service) ou des spécifications techniques (marché de fournitures) avec des critères de sélection et d'attribution clairement définis
- envoyer par courrier contre décharge de copie à trois fournisseurs ou prestataires au moins. Le courrier précise clairement les modalités et délai de soumission
- établir une liste de réception des offres à signer par les déposants indiquant la date et l'heure de dépôt de la soumission
- réceptionner les offres, les évaluer et établir un PV de sélection ou un rapport d'évaluation, le modèle *annexe 4 : modèle du rapport d'évaluation des offre*, peut être utilisé. Au moins trois membres de l'équipe du bénéficiaire à l'exception de l'Ordonnateur évaluent les offres signent le rapport et le font approuver par l'Ordonnateur.

- établir et signer un contrat avec le fournisseur ou prestataire retenu.

Lorsque la mise en concurrence est matériellement impossible dans le cadre d'une passation de marché, le bénéficiaire doit en informer l'administration contractante en décrivant clairement la situation afin de recueillir son avis sur la procédure à utiliser. L'administration donne son avis dans les 72h suivant la réception de la demande du bénéficiaire.

3.3.2 Pièces à inclure dans la justification des dépenses (dossier de paiement)

Les dossiers de paiement qui justifient les dépenses doivent présenter au minimum les preuves suivantes (voir *annexe 5 : liste des pièces justificatives*):

- **Preuves de mise en concurrence** telles que lettre de demande de prix, offres des soumissionnaires et PV de comparaison des offres. Le critère de sélection est le prix pour les fournitures et travaux et rapport qualité/prix pour les services. Cette démarche n'est pas nécessaire pour les achats dont le montant n'excède pas 1 800 000 FIB. Pour ces derniers, une seule facture acquittée et certifiée conforme aux faits suffit ;
- **Preuves d'engagements**, telles que contrats et bons de commande (avec preuve de réception par le destinataire). Le cahier de charge ou TdR ainsi que l'offre du prestataire doivent être annexés à tous les contrats ;
- **Preuves de prestation de services** telles que rapports approuvés, liste de présence, tickets de transport, preuve de participation à des séminaires, ateliers, conférences ou forum (y inclus documentation et matériels reçus, certificats), etc.;
- **Preuves de réception de fournitures**, telles que bons de livraison émanant des fournisseurs pour tout achat d'un montant supérieur à 1 800 000 FIB ;
- **Preuves d'achats** telles que factures et reçus (pour les très petits montants) ;
- **Preuves de paiement**, telles qu'extraits bancaires, avis de débit, preuves d'acquiescement des factures par le contractant ; copie déchargée des chèques de paiement, d'ordre de virement
- Preuve d'approbation de toutes les dépenses par le responsable désigné (ordonnateur des dépenses), ceci peut se matérialiser par le cachet « conforme aux faits + signature et date » sur la facture ayant servi au paiement. Pour la location de véhicule le bénéficiaire veuille à inclure dans le prix de la location les frais du carburant et de pris en charge du chauffeur ;
- Si la mise en œuvre du projet implique l'utilisation des véhicules de bénéficiaire, et concernant les frais de carburant et de lubrifiant, annexer une liste récapitulative comportant l'indication du kilométrage parcouru, de la consommation moyenne des véhicules utilisés, du prix du carburant et des frais d'entretien ;

3.3.3 Quelques dispositions relatives aux paiements des dépenses

- Les paiements par chèque ou par virement bancaire sont les principaux moyens de paiement dans le cadre des subventions du PASCB sauf pour des montants inférieurs à 1 000 000 FIB pour lesquels les paiements en espèce peuvent être autorisés.
- Les factures ayant fait l'objet de paiement et présentées comme pièces justificatives devront être acquittées ; c'est-à-dire dire que le prestataire ou le fournisseur doit obligatoirement écrire à la main sur sa facture, au moment du paiement, ses noms et prénoms, son numéro de carte nationale d'identité et les précisions d'encaissement :

M./Mme/Mlle <Nom et prénom de celui encaisse le paiement>, CNI/Passeport N° <référence de la pièce d'identité> délivrée le <date de la délivrance de la pièces d'identité> Reconnais avoir reçu le <date du paiement> le chèque n° <numéro du chèque> / la somme de <montant> en espèces.

Suivi de la signature et du cachet pour les personnes morales.

- Les virements bancaires sont effectués sur les comptes bancaires dont les références sont préalablement indiquées dans le contrat ou sur le bon de commande. Une copie de l'ordre de virement déchargée par la banque tient lieu d'acquittement de la facture. Elle est annexée à la facture.
- Les chèques sont libellés au nom de la structure signataire du contrat et non au nom de son représentant.
- Le cadre juridique des OSC au Burundi n'accorde pas d'avantages fiscaux à toutes les associations. Ce qui veut dire que la plupart de ces OSC sont obligées de payer leur facture en TTC. Il est donc retenu que la TVA est éligible au financement du PASCB.

Pour les montants supérieurs à 1 000 000 FIB, si un bénéficiaire se trouve dans l'impossibilité d'effectuer un paiement par un moyen autre que l'espèce (chèque, virement bancaire), il doit au préalable, s'en référer par lettre écrite en motivant sa demande à l'administration, contractante qui donne son avis dans les 72H suivant la réception de la demande

3.3.4 Principaux documents constitutifs d'un dossier de paiement

A. Facture pro forma (devis)

- Relative au marché de fournitures ou de travaux
- Facultative pour les engagements inférieurs à **150 000 FIB**
- Au moins une (mais de préférence 3) pour les engagements compris entre **150 000 et 1 800 000 FIB**

- Au moins 3 pour les engagements compris entre **1 800 000 et 5 000 000 UM**. Elles sont collectées sur la base d'une lettre ou d'un mail de demande de prix précisant les spécifications techniques
- Obligatoires pour les montants supérieurs ou égaux à **5 000 000 UM**. Elles (au minimum 3) sont reçues sur la base d'une demande formelle de prix avec les spécifications techniques.

Il est impératif que les factures pro forma et les devis reçus de plusieurs fournisseurs soient comparables, c'est-à-dire qu'ils concernent le(s) même(s) bien(s) et les mêmes quantités. Les lettres de demande de prix et les spécifications techniques le cas échéant, remis aux prestataires contactés doivent donc être le plus clair possible et indiquer notamment toutes les informations ainsi que les critères d'évaluation des offres, de sélection et d'attribution du marché. Chaque pro forma ou devis indiquera le nom et l'adresse du fournisseur, la date à laquelle il a été rédigé.

Il arrive que les factures pro-forma soient remplies sur les facturiers des fournisseurs. Il faut donc bien vérifier que la mention «pro forma » y soit apposée afin d'éviter toute confusion entre une facture à payer et une soumission de prix.

B. Offres techniques et financières

En réponse à une demande de prix pour une prestation de service sur la base de Tdr, ou de travaux sur la base de cahier de charges ou spécifications techniques, les prestataires invités soumettent une offre technique et financière en lieu et place d'une facture pro-forma. Les Tdr ou cahier de charges doivent être suffisamment clairs tant sur le contenu de l'offre et les modalités de soumission, que sur les éléments qui l'accompagnent (CV, attestations ...) pour faciliter aux soumissionnaires, la rédaction et la soumission de leur offre ; et garantir une évaluation objective de ces offres.

C. Bon de commande

Suite à l'évaluation des pro-forma ou devis, un bon de commande est établi et envoyé au fournisseur retenu. Ce dernier décharge l'original du BC en y apposant la mention « reçu ce + date + signature et cachet du fournisseur ». **Cette décharge du bon de commande par le fournisseur indique qu'il accepte la commande et l'engage à livrer les fournitures suivant les conditions indiquées sur le bon de commande.**

A cet effet, le bon de commande indique obligatoirement :

- la référence,
- la date de la demande,
- le nom et la signature du responsable généralement le nom du projet,
- l'adresse du fournisseur,
- les modalités de paiement
- la quantité, la dénomination, la nature des achats demandés

- le coût unitaire et le montant de chaque article, la valeur totale de la commande en chiffres et en toutes lettres
- la ligne budgétaire et l'adresse de facturation.

Le bon de commande est signé par l'Ordonnateur, et paraphé par le Payeur après vérification de la disponibilité budgétaire. (Voir Annexe 6 : modèle de bon de commande).

Il est recommandé de joindre au bon de commande, une copie de l'offre financière (ou une copie de la facture pro forma) ainsi que les spécifications techniques le cas échéant.

Lorsque la mise en concurrence est matériellement impossible dans le cadre d'une passation de marché, le bénéficiaire doit en informer l'administration contractante en décrivant clairement la situation afin de recueillir son avis sur la procédure à utiliser. L'administration donne son avis dans les 72h suivant la réception de la demande du bénéficiaire.

Chaque fois qu'un bon de commande est émis, le Comptable/Payeur rassemble et classe dans une chemise dossier toutes les autres pièces justificatives déjà disponibles : lettres de demande de prix déchargées, les factures pro-forma, le PV de sélection ou rapport d'évaluation le cas échéant, bon de commande... Il verse dans ce dossier toutes les pièces reçues par la suite dans le cadre de ce processus : rapports, facture, copie de chèque, copie d'ordre de virement, bordereau de livraison, liste de présence, compte rendu ... au fur et à mesure qu'elles sont produites.

D. Le contrat

Un contrat est signé chaque fois qu'il s'agit **d'une prestation de service ou des travaux** ou de marchés de fournitures de montants supérieurs à 5 000 000 UM et ayant une durée d'exécution couvrant plusieurs jours. Le contrat mentionne obligatoirement :

➤ **sur la page de garde :**

- l'intitulé,
- le titulaire,
- le montant,
- la source de financement,
- la ligne budgétaire

➤ **à l'intérieur par article :**

- la nature des services à fournir, des travaux à réaliser ou la liste des biens à fournir
- la durée du contrat,

- le montant des honoraires et frais de mission éventuels, le coût des travaux ou le prix des biens à acquérir
- les obligations de la structure ainsi que celles du contractant,
- les modalités de rapportage et de validation de la mission
- les modalités de paiement, souvent liées aux modalités de rapportage, de livraison des biens
- les produits attendus,
- les dispositions en cas de litige,

➤ **Les annexes :**

Les annexes aux contrats sont des documents qui complètent les dispositions particulières des contrats, elles font partie des contrats et leurs contenus doivent être respectés par les signataires. Il doit être annexé aux contrats :

- les Tdr, cahier de charges ou spécifications techniques des biens à acheter
- les offres techniques et financières du soumissionnaire retenu
- tout autre document jugé utile à la compréhension de la mission.

Voir modèle du contrat en annexe 7 : modèle du contrat de services

Le contrat est rédigé au moins en 2 exemplaires originaux. Un exemplaire est remis au prestataire/fournisseur, un autre exemplaire est classé avec les autres pièces relatives au même marché à la comptabilité pour les besoins des rapports financiers et de contrôle.

NB : Pour les contrats de location de véhicule les prix doivent intégrer les frais de carburant et les honoraires du chauffeur.

Chaque fois qu'un contrat est signé, le comptable rassemble et classe dans une chemise dossier toutes les autres pièces justificatives déjà disponibles : lettres de demande de prix déchargées, Tdr, offres techniques et financières, le PV de sélection ou rapport d'évaluation, contrat... Il verse dans ce dossier toutes les pièces reçues par la suite dans le cadre de ce marché : rapports, facture, copie de chèque, copie d'ordre de virement, bordereau de livraison, liste de présence, compte rendu ... au fur et à mesure qu'elles sont produites.

E. Facture

Elle est exigée avant tout paiement.

Le fournisseur, le prestataire de services, le consultant individuel ou l'entreprise, lorsqu'il a livré les marchandises, les travaux ou effectué les services commandés, remet au bénéficiaire une facture avec toutes les preuves nécessaires justifiant l'effectivité de la prestation.

Pour qu'une facture soit conforme, elle doit indiquer au minimum, les éléments suivants :

- l'identification du débiteur (Le nom du bénéficiaire),
- l'identification du fournisseur : raison sociale ou nom et prénom, adresse, cachet,
- la date de la facture,
- le numéro de la facture,
- la référence du bon de commande ou de contrat le cas échéant
- le détail du montant total de la facture en chiffres, désignation des articles, quantité, prix unitaire, prix total,
- le montant total qui doit correspondre à la somme des montants de tous les articles figurant sur la facture doit être inscrit en chiffres et arrêté en toutes lettres,
- la mention de l'acquittement évoqué au paragraphe 3.3.3

Les factures de pause-café et déjeuner doivent être accompagnées de la liste nominative des bénéficiaires avec leur signature (une copie de la liste de présence journalière). De même pour les factures d'hébergement le cas échéant. Ces dernières indiquent la date d'arrivée et de départ sur le lieu de l'hébergement.

La facture doit être présentée par le fournisseur, sur son papier à en-tête, **adressée au bénéficiaire et NON à l'administration contractante**, avec la désignation et le montant des dépenses.

F. Bordereau de livraison

Il est établi par le fournisseur à la livraison et signé par lui.

Le bordereau de livraison (BL) est la preuve que les fournitures achetées ont été effectivement livrées. Il accompagne toute facture d'achat de fourniture, de matériel ou de mobilier. Ils ne sont pas obligatoires pour les achats de faible montant inférieur ou égal à 150 000 FIB. Le bordereau de livraison doit mentionner clairement et distinctement tous les articles achetés et les quantités correspondantes. Il porte la date de la réception.

Tout bordereau de livraison doit être déchargé par une personne distincte de celle qui a signé le bon de commande correspondant après être assurée que les articles mentionnés sur le BL et leur quantité respective correspondent effectivement à ceux indiqués sur la facture et le Bon de commande y relatifs.

G. Rapport de mission, de prestation et compte rendu de réunion

Les rapports sont des preuves de prestation de service, de mission ou d'activité spécifique tels que les ateliers de formation. Les conditions particulières des contrats de service ou les termes de référence qui leur sont annexés précisent clairement quelles doivent être les modalités de rapportage (contenu, nombre et périodicité, ...) **Les rapports doivent être signés par le ou les rédacteurs et être approuvés formellement par l'Ordonnateur.**

Pour les rapports de mission ayant généré des per diem, le modèle *en annexe 8 : modèle de rapport de mission peut être utilisé.*

Les comptes rendus de réunion relatent les discussions et les décisions prises dans une réunion. Chaque fois qu'une réunion fait l'objet de dépenses, les pièces justificatives de ces dépenses doivent être accompagnées par un compte rendu et la liste émargée des participants. Pour les comptes rendus de réunion et aide-mémoire, le modèle *en annexe 9 : modèle de compte rendu de réunion peut être utilisé.*

H. Frais de mission

Le montant des frais de mission (per diem), doivent être en principe fixé dans le budget de l'action ou dans sa justification. Ils couvrent les frais d'hôtel, de repas, de transports sur le lieu de mission et menues dépenses.

Modalité de paiement des frais de mission : 80% au début de la mission, le solde à la fin après approbation du rapport de mission par l'Ordonnateur. Les justificatifs à fournir pour le paiement du solde des frais de mission sont les ordres de missions visés par la structure visitée ou une autorité locale de la localité visitée et le rapport de mission approuvé.

I. Liste de présence aux ateliers

Les participants aux réunions, séminaires, ateliers de formation, commissions techniques... ayant généré des dépenses doivent émarger sur une liste de présence. Si la rencontre dure plus d'un jour, une liste de présence est tenue chaque jour. La fiche de présence présente au minimum les informations suivantes (voir annexe 10 : modèle de liste de présence aux ateliers) :

➤ **Partie supérieure :**

- Titre de l'atelier ou de la rencontre
- Date et période couverte par l'activité
- Date du jour

➤ **Renseignements à fournir (tête des colonnes du tableau)**

- un numéro d'ordre
- nom et prénoms du participant
- la civilité
- structure de provenance
- fonction du participant
- numéro de téléphone
- adresse mail
- signature

Les listes de présence sont annexées à toutes les factures de restauration liées à l'atelier ainsi qu'aux états de paiement. Dans la pratique, il n'est pas nécessaire de multiplier les listes de présence pour en annexer à chaque dossier de paiement en cas de plusieurs différentes factures liées à une seule activité (restauration, hébergement, transport, fournis par différents prestataires lors d'un atelier par exemple). Une fois introduit dans le rapport financier avec un dossier de paiement, une référence est faite à ce dossier au niveau des autres dossiers de paiement ayant un lien avec cette liste. Il en va de même pour les rapports et compte rendu.

J. Les états de paiements

Il s'agit des paiements collectifs versés aux participants à un atelier, réunion, séminaire etc, pour couvrir soit les frais de transport, d'hébergement, de restauration etc. L'état de paiement présente au minimum les informations suivantes :

- **Partie supérieure :**
 - Titre de l'atelier ou de la rencontre
 - Date et période couverte par l'activité
 - Date du paiement

- **Renseignements à fournir (tête des colonnes du tableau)**
 - un numéro d'ordre
 - nom et prénoms du participant
 - ville de provenance
 - quantité, coût unitaire, montant
 - référence identitaire
 - signature

L'état est arrêté pour son montant total et signé par l'Ordonnateur et le Payeur.

Plusieurs paiements peuvent être groupés sur un même état ou séparés en fonction de la configuration du budget. Voir les annexes 11 et 12 : Modèles des états de paiement

3.3.5 Conservation des pièces justificatives

Toutes les pièces justificatives y compris les états, seront produites en un exemplaire original et une copie à ventiler de la manière suivante :

- Les originaux des pièces numérotées et classées chronologiquement et par lignes budgétaires seront bien conservés dans la comptabilité du bénéficiaire pour les besoins du contrôle et du suivi dans ses locaux par l'administration contractante ou toute personne qu'elle aura mandatée, jusqu'à l'achèvement de la mise en œuvre de l'action. Elles seront ensuite transmises à l'administration contractante en annexe au rapport d'exécution en vue des dernières vérifications pour la détermination du solde à payer au titre du contrat de la subvention;
- une copie des différentes pièces justificatives classé dans le même ordre que les originaux ainsi que les états de synthèse est conservée par le bénéficiaire dans ses archives pour une durée d'au moins 3 ans à compter de la date de la fin de la mise en œuvre du contrat.

Attention, l'administration contractante ne rembourse que les dépenses effectives et soutenues par une ou des pièces justificatives probantes dans la limite du budget contractuel.

Le bénéficiaire doit donc veiller non seulement à la qualité des PJ mais aussi à leur bonne conservation.

4. ETABLIR DES RAPPORTS D'EXECUTION DU PROJET

4.1 EXIGENCES CONTRACTUELLES ET JURIDIQUES MINIMALES

L'article 4.1 des conditions particulières du contrat stipule : « *Le bénéficiaire doit préparer et soumettre un rapport succinct et un rapport complet d'exécution incluant une partie narrative et une partie financière. Ces rapports d'exécution sont présentés à l'appui respectivement des demandes de la deuxième et troisième tranche de paiement* ».

De plus, l'administration contractante qui a bénéficié aussi d'une subvention de la part de l'Union européenne est tenue au titre de l'article 2 des conditions générales du contrat qui le lie avec le bailleur de soumettre des rapports d'exécution couvrant la totalité de l'action et comportant une partie narrative et une partie financière. L'article 10.8 des conditions générales de ce contrat précise le contenu du rapport quant aux micros subventions accordées en cascade sous forme de soutiens financiers aux tiers. Il stipule : « *Dans son rapport (...), le coordonnateur inclut un rapport complet et détaillé sur l'octroi et la mise en œuvre de tout soutien financier. Ces rapports doivent fournir, entre autres, des informations sur les procédures d'octroi, les identités du bénéficiaire de ce soutien financier, le montant octroyé, les résultats atteints, les problèmes rencontrés et les solutions trouvées, les activités effectuées ainsi qu'un calendrier des activités restant à exécuter* ».

En outre, les articles 12, 27 et 75 de la loi du 27 janvier 2017 portant cadre juridique des Associations à but non lucratif (ASLB) font obligation à toutes OSC régit par cette loi et donc celles bénéficiaires des financements du PASCB de soumettre à l'administration publique dont relève sa reconnaissance officielle un rapport technique et financier annuel.

Le respect de ces exigences contractuelles et juridiques oblige le bénéficiaire à mettre en place un dispositif de suivi technique de l'action.

Pour satisfaire à ces exigences, le bénéficiaire est tenu de soumettre à mi-parcours et à la fin de la mise en œuvre de l'action respectivement, un rapport succinct et un rapport complet d'exécution de l'action.

Le rapport d'exécution est un document unique appelé rapport narratif et financier comportant 2 parties distinctement intitulées 1) partie narrative et 2) partie financière.

La préparation et la soumission des rapports réguliers d'exécution de l'action permettront au bénéficiaire de satisfaire aux exigences de la loi du 27 janvier 2017 relatives au rapportage de ses activités.

4.2 ETABLIR LA PARTIE NARRATIVE D'UN RAPPORT D'EXECUTION

4.3 CONDITION DE REUSSITE DE LA PARTIE NARRATIVE : DISPOSITIF DE SUIVI TECHNIQUE DE L'ACTION

Pour réussir la rédaction d'une partie narrative exhaustive des activités menées et effets induits par celle-ci, il est indispensable pour le bénéficiaire de mettre en place un dispositif simple de suivi.

Les avantages d'un suivi technique

L'art. 2 des Conditions générales des contrats de subvention cité ci-dessus précise aussi que les bénéficiaires doivent fournir à l'administration contractante toute information requise, concernant la mise en œuvre de l'action. Le rapport doit donc être conçu de sorte à permettre de comparer les objectifs de l'action, les moyens envisagés ou employés, les résultats attendus et obtenus et les détails du budget de l'action.

Le bénéficiaire s'acquiesce facilement de cette exigence contractuelle s'il met en place un dispositif de suivi. Ce dispositif doit partir de la description de l'action, du cadre logique du projet ou les éléments de l'annexe 1 du contrat.

Comment organiser le suivi technique

Pour bien organiser son suivi technique, il faut :

- Partir de la définition des indicateurs précis en relation avec les composantes de votre projet (annexe 1 du contrat de subvention : description de l'action).
- Définir des critères d'évaluation précis qui permettent de mesurer non seulement les objectifs du projet mais aussi ceux connexes (notoriété du bénéficiaire, convergence, genre, espace publique...)
- Elaborer les outils spécifiques de mesure (Tableau de bord de la mise en œuvre des activités par exemple)
- Identifier les activités qui ont des résultats croisés. C'est à dire celles qui bien que prévues que pour un résultat donné, contribuent à l'atteinte d'autres résultats de l'action

4.3.1 Contenu de la partie narrative du rapport

L'élément essentiel pour la partie narrative du rapport d'exécution d'un projet est le cadrage du projet, sa problématique. De cette analyse découle toute la partie narrative du rapport. Elle consiste à identifier correctement le problème que le projet doit résoudre, les conditions ou la situation qu'il va modifier, l'action qu'il va induire (influence, pression, changement), les facteurs importants de réussite ou d'échecs (freins), les hypothèses d'intervention du projet, et enfin les résultats attendus (impacts).

Qu'il soit succinct ou complet, la partie narrative du rapport d'exécution doit être exhaustive quant aux activités et résultats prévus dans la description de l'action qui est annexée au contrat de la subvention. Tant que faire se peut cette partie du rapport devra :

- couvrir la totalité de l'action;
- donner un compte rendu complet de tous les aspects de la mise en œuvre de l'action ;
- comprendre en annexe tous rapports, publications, communiqués de presse et mises à jour utiles se rapportant à l'action
- couvrir toute période couverte par la mise en œuvre de l'action

Le modèle en annexe 13 : modèle de la partie narrative du rapport d'exécution- du présent guide peut être utilisé pour rédiger la partie narrative du rapport. Le bénéficiaire peut enrichir le contenu du rapport avec d'autres informations jugées utiles.

Pour le rapport succinct d'exécution, le bénéficiaire ne fournira que les informations disponibles au moment de la préparation du rapport. Il n'est donc pas tenu de compléter toutes les parties de l'annexe 13. Par contre, en ce qui concerne le rapport complet, il s'efforcera de renseigner toutes les parties du modèle.

En dehors de la partie narrative du rapport établi selon le canevas en annexe 13, le bénéficiaire doit transmettre à l'administration contractante tout autre documents additionnels jugés pertinents dans le cadre de la mise en œuvre de votre projet, tels que actes de séminaires, dossiers de presse, communications, éléments audio visuels, documents imprimés, articles etc....

Une attention particulière devrait être portée aux coupures de presses qui relatent les activités du projet. Le bénéficiaire veillera dans la mesure du possible à ce que l'Union européenne et l'administration contractante soient citée comme bailleurs du projet.

L'administration contractante peut à tout moment demander des informations complémentaires, qui seront fournies par le bénéficiaire dans le délai requis.

Attention ! La partie narrative du rapport doit être dûment signée.

4.4 ELABORER LA PARTIE FINANCIERE D'UN RAPPORT D'EXECUTION

4.4.1 Objectifs de la partie financière d'un rapport

La partie financière du rapport d'activité exigé par le contrat de subvention de son bénéficiaire poursuit plusieurs objectifs :

- permettre à l'administration contractante de vérifier que les fonds ont bien été utilisés conformément aux objectifs, activités et budget convenus dans le contrat;
- fournir à l'Administration contractante les informations dont elle a besoin pour déterminer le montant final de sa contribution au projet.

4.4.2 Condition de réussite de la partie financière du rapport

Pour réussir le montage de la partie financière du rapport, le bénéficiaire doit mettre en place un système comptable pour gérer la subvention et tenir sa comptabilité. Ce système doit permettre l'enregistrement systématique de toutes les dépenses qu'elles soient payées par la banque ou par la caisse au fur et à mesure qu'elles sont payées. Ce système doit permettre de :

- couvrir la totalité de l'action, indépendamment de la part de financement de l'Administration contractante ;
- établir un tableau de ventilation détaillée des dépenses.
- établir les journaux de banque et de caisse

- réconcilier avec les registres comptables
- établir un tableau de suivi budgétaire de l'action
- produire les états financiers exigés des OSC.

Quelques conseils pratiques pour bien élaborer le rapport financier

- ✓ assurez-vous que les registres comptables sont tenus à jour et que les rapports financiers sont établis dans le respect des délais fixés dans le contrat.
- ✓ assurez-vous que le rapport financier est conforme aux registres comptables qui les sous-tendent.
- ✓ assurez-vous qu'il existe un lien adéquat entre les registres comptables et les pièces justificatives.
- ✓ assurez-vous que le rapport financier utilise la même classification que le budget et permet une comparaison entre dépenses effectives et budgétées.
- ✓ veillez à ce que le rapport financier couvre toutes les sources de financement
- ✓ assurez-vous que le budget utilisé est celui annexé au contrat. En cas de modification ou de réallocation du budget (avenant ou non), veillez à mettre jour votre système de suivi budgétaire
- ✓ si le rapport est établi à partir d'un outil Excel, assurez-vous que toutes les formules sont correctes. Faites quelques tests ou contrôle (par exemple au bas du tableau, vérifiez que la somme du solde et des dépenses est égale au montant du budget)

4.4.3 Elaborer le tableau du rapport financier

Pour monter ce tableau qui servira à présenter le récapitulatif des dépenses, Il faut reprendre sans le modifier le budget qui a été validé et qui est annexé à au contrat de subvention.

Il faut désormais lui ajouter d'autres colonnes :

- des colonnes pour indiquer les éventuelles modifications
- le **coût des dépenses encourues**. Il s'agit des récapitulatifs des quantités et montants, les coûts unitaires restent les mêmes, des dépenses effectuées durant la mise en œuvre de l'action. Ces dépenses sont à justifier par des factures acquittées et garder dans vos locaux pour des besoins de contrôles ultérieurs jusqu'à la fin de la mise de l'action. Elles seront ensuite transmises en annexe au rapport complet d'exécution à l'administration contractante. Ces dépenses doivent correspondre aux montants du prévisionnel. Il peut arriver qu'une dépense soit inférieure à son montant

prévisionnel, mais elle ne doit en aucun cas dépasser le budget prévisionnel ; le cas échéant, l'excédent n'est pas supporté par le projet Etat de droit.

- le **solde du budget**. Il s'agit du budget restant, une fois soustraites les dépenses effectuées. (= total budget – dépenses totale) Ce solde représente le reliquat du budget par ligne. Les reliquats ne sont pas remboursés.
- Le taux d'exécution budgétaire. Il s'agit du rapport dépenses/prévisions.

Si le montant total des dépenses éligibles est inférieur au préfinancement reçu, c'est-à-dire 80% du montant total du budget, la différence doit être remboursée à l'administration contractante.

La partie financière du rapport doit elle aussi être dûment signée.

4.4.4 Les annexes de la partie financière du rapport

Les éléments suivants issus du système comptable mise en place par le bénéficiaire sont annexés à la partie financière du contrat :

- Le tableau de la ventilation détaillée des dépenses
- Les journaux banque et caisses

La ventilation détaillée des dépenses doit fournir les renseignements suivants pour chaque poste de dépense du rapport financier et pour tous les enregistrements et transactions sous-jacents:

- le numéro de l'enregistrement ;
- la date de l'enregistrement ;
- montant de l'enregistrement ou de la transaction ;
- la référence budgétaire ;
- référence comptable (livre-journal, grand livre ou autre référence pertinente),
- description de l'enregistrement ou de la transaction (détaillant la nature de la dépense)
- référence aux pièces justificatives (par ex. numéro de facture, fiche de salaire ou autre référence pertinente),

Le Système comptable mis en place par le bénéficiaire pour gérer la subvention et la tenue de la comptabilité du projet doit permettre de produire en temps réel cette ventilation détaillée des dépenses. Il doit permettre l'enregistrement systématique de toutes les dépenses qu'elles soient payées par la banque ou par la caisse.

5. PRESENTATION DE L'OUTIL DE SUIVI BUDGETAIRE

5.1 BREVE PRESENTATION DE L'OUTIL

Le présent outil de travail est conçu à partir d'Excel pour permettre aux bénéficiaires des subventions de PASCB ne disposant pas d'un logiciel de gestion capable de suivre en temps réel l'évolution du budget alloué à la subvention. Il permet d'enregistrer de façon détaillée les dépenses avec une imputation budgétaire et comptable. Un tableau de suivi budgétaire conçu à partir du tableau du budget permet de suivre les soldes des lignes du budget ainsi que les pourcentages de consommation. Les journaux de caisses et banques permettent aussi de suivre le niveau de la trésorerie. Le suivi budgétaire est basé sur les paiements ou décaissements effectifs.

5.2 CONDITIONS D'UTILISATION DE L'OUTIL

L'outil d'enregistrement des dépenses et de suivi budgétaire proposé est installé sur l'ordinateur du comptable ou du préposé à la comptabilité qui en est l'utilisateur principal. Il doit connaître la manipulation du logiciel Excel et comme tout bon comptable, les règles élémentaires de la comptabilité générale tel que la tenue des journaux et livres comptables. Il doit aussi maîtriser la manipulation des comptes de la comptabilité générale notamment ceux relatifs aux charges et produit suivant le plan comptable burundais.

5.3 LES ELEMENTS DE L'OUTIL

5.3.1 Les informations générales sur le projet.

Ce tableau est la porte d'entrée de l'outil. Les données générales du projet y sont enregistrées : référence du contrat, libellé du projet, période de mise en œuvre... Il est aussi une fenêtre en ce sens qu'il renvoie des données de suivi notamment solde de trésorerie, valeur des dépenses justifiées, solde budgétaire global.... Ces données sont calculées à partir des enregistrements donc l'utilisateur ne doit pas toucher à ces cellules. Elles sont donc grisées.

5.3.2 Budget de l'action

Il s'agit du budget approuvé par l'administration contractante et annexé au contrat. Ce budget n'est pas modifiable sans l'avis du bailleur et donc mérite d'être scrupuleusement respecté. Toutefois en cas de nécessité de modifier le budget dans les limites autorisées par le contrat ou après l'accord de l'administration contractante, le bénéficiaire peut insérer les modifications dans les colonnes prévues à cet effet.

5.3.3 L'enregistrement des dépenses ou liste des dépenses

Il s'agit d'un tableau détaillé des dépenses qui permet d'enregistrer chronologiquement toutes les dépenses effectuées. Pour chaque transaction les renseignements suivants sont fournis :

- **Numéro d'ordre** : c'est le numéro chronologique séquentiel attribué à chaque entrée. Cette numérotation est unique du début jusqu'à la fin de la mise en œuvre du projet.

- **Code budget** : il s'agit de l'imputation budgétaire. Le comptable doit veiller à ne pas faire d'erreur dans l'enregistrement de ce code. Ce code permet de faire le tri en vue de regroupement des dépenses au niveau du tableau de suivi budgétaire. Le code budget permet de n'enregistrer que les dépenses prévues. Une dépense dont on éprouve de la difficulté à trouver son code budget n'est pas éligible.
- **Compta généré** : indique le compte de la comptabilité générale qui peut servir à l'enregistrement comptable des dépenses prévues sur cette ligne budgétaire. L'outil permet à travers un tri de produire le grand livre des dépenses. Grâce à des actions manuelles supplémentaires le comptable peut établir la balance et le compte résultat d'un exercice.
- **Nature de la dépense** : il s'agit du libellé de la dépense. Il doit être suffisamment explicite avec référence à l'activité pour éviter toute sorte de confusion avec d'autres libellés.
- **Fournisseurs** : le nom du bénéficiaire du paiement. Il peut s'agir d'un individu ou d'une société. S'il s'agit d'un état collectif de paiement, on indique tout simplement état collectif.
- **Brouillard** : le mode de paiement. Indiquer s'il s'agit d'un paiement en espèce (CAI) ou par chèque ou virement (BAN)
- **Réf. Facture** : la référence ou numéro de la facture
- **Date du paiement** : la date à laquelle la facture est acquittée c'est-à-dire la date à laquelle les fonds sont effectivement sortis. Cette date doit être comprise dans la période de validité du contrat.
- **Montant** : montant arrêter sur la facture ou le montant total de l'état collectif.

Une facture ne peut être enregistrée dans le système comptable mis en place que lorsqu'elle est payée, dûment acquittée et/ou accompagnée d'une preuve de paiement : copie déchargée du chèque ou copie d'ordre de virement.

Les deux dernières colonnes sont laissées à l'usage de l'administration contractante.

Deux rapports financiers périodiques sont requis par le contrat. Pour le dernier rapport, le bénéficiaire envoie par mail une copie de l'outil à l'administration contractante qui s'en sert pour le contrôle des dépenses.

5.3.4 Le tableau de suivi budgétaire ou tableau de bord budgétaire

Ce tableau permet à l'utilisateur de visualiser les mouvements des lignes budgétaires avant et après les paiements. Ceci lui permet d'éviter les dépassements budgétaires. Ce tableau est verrouillé, l'utilisateur ne peut donc pas y modifier quoique ce soit. Lorsque le niveau de décaissement atteint 85% de la prévision initiale, la cellule de taux de décaissement change de couleur.

5.3.5 Les brouillards de caisse et banque

Tous les paiements doivent être enregistrés chronologiquement dans le brouillard banque et de caisse. La rigueur de ces enregistrements permet d'éviter les paiements sans provisions. Une visualisation régulière de solde de la trésorerie permet de faire la deuxième demande de fonds à temps et d'éviter la suspension de l'exécution du projet pour faute de trésorerie. Le tableau info est paramétré de façon à renvoyer un signal dès que le solde de la trésorerie est inférieur de 20% du total des décaissements reçus du bailleur

5.3.6 Le tableau du rapport financier

Voir paragraphe 4.3.3

6. ANNEXES

ANNEXE 1 : MODELE DE DEMANDE DE PAIEMENT



1.1_Annexe
01_Modèle de deman

ANNEXE 2 : MODELE DE FACTURE



1.2_Annexe
02_Modèle de facture

ANNEXE 3 : MODELE DE RAPPORT D'ÉVALUATION DES OFFRES



1.3_Annexe
03_Modèle de rappor

ANNEXE 4 : LISTE DES PIÈCES JUSTIFICATIVES



1.4_Annexe 04_Liste
des pièces justificative

ANNEXE 5 : MODELE DE BON DE COMMANDE



1.5_Annexe
05_Modèle de bon de

ANNEXE 6 : MODELE DU CONTRAT DE SERVICES



1.6_Annexe
06_Modèle du contrat

ANNEXE 7 : MODELE DE RAPPORT DE MISSION



1.7_Annexe
07_Modèle de rappor

ANNEXE 8 : MODELE D'AIDE-MEMOIRE OU CR DE REUNION



1.8_Annexe
08_Modèle de l'aide n

ANNEXE 9 : MODELE DE LISTE DE PRESENCE AUX ATELIERS



1.9_Annexe
09_Modèle de liste de

ANNEXE 10 : MODELES DES ETATS DE PAIEMENT UNIQUE



1.10_Annexe
10_Modèles des états

ANNEXE 11 : MODELES DES ETATS DE PAIEMENT DOUBLE



1.11_Annexe
11_Modèles des états

ANNEXE 12 : MODELE DE PARTIE NARRATIVE DU RAPPORT D'EXECUTION



1.12_Annexe
12_Modèle de partie r