

COMITE PERMANENT INTER-ETATS DE LUTTE
CONTRE LA SECHERESSE DANS LE SAHEL

Cilss



PERMANENT INTERSTATE COMMITTEE
FOR DROUGHT CONTROL IN THE SAHEL

Téléphone / Siège : 30 67 58 / 59

Annexe : 33 36 64

BP 7049 - OUAGADOUGOU 03 (Burkina Faso)

Télex : 5263 COMITER Ouaga

Fax : (00226) 30 67 57

SECRETARIAT EXECUTIF

CENTRE DE GESTION DES PROJETS

DOCUMENTS DE SYNTHESE

COMITE DE PILOTAGE
OUAGA, 13 - 17 JANVIER 1997

JANVIER 1997

COMITE PERMANENT INTERETATS DE LUTTE CONTRE LA SECHERESSE DANS LE SAHEL

SECRETARIAT EXECUTIF

CENTRE DE GESTION DES PROJETS

**RAPPORT DE PRESTATION DE
L' EXERCICE 1996**

Janvier 1997

INTRODUCTION

La période expérimentale de douze (12) à dix-huit (18) mois du centre de gestion du Secrétariat Exécutif est entrée dans sa dernière phase. Cette unité d'appui administratif, financier et comptable aux projets est à quinze (15) mois d'existence dont douze de pratique effective au 31 décembre 1996.

En effet, sa mise en place par le Noyau Central a eu lieu en Octobre 1995 par le recrutement définitif du personnel, l'installation (locaux , mobilier ,matériel informatique) et la mise en route par l'observation d'un programme de travail avec les services administratifs et financiers du Noyau Central.

Cependant, la gestion proprement dite des projets par le Centre de Gestion n'a véritablement pris effet qu'à partir de Février 96 avec la mise en place des budgets donateurs adoptés aux Comités de Pilotage, et la mise en oeuvre de la Décision N°004/SE du 12 Janvier 1996.

A la veille de la clôture de l'exercice budgétaire et comptable 1996 , à deux semaines des Comités de Pilotage de l'exercice 97 et à quelques mois de l'évaluation conjointe CILSS/Donateurs, le Centre de Gestion a l'honneur de présenter un rapport de situation en trois parties essentielles que sont :

- Premièrement le bilan physique en termes d'appui aux projets par rapport aux tâches assignées.
- Deuxièmement le bilan financier en termes de ressources consommées par rapport aux prévisions.
- Troisièmement les perspectives d'évolution et le projet de budget 1997 du Centre de Gestion.

PARTIE I - LE BILAN PHYSIQUE D'ACTIVITE .

En rappel, l'essentiel des activités du Centre de Gestion (CDG) du Secrétariat Exécutif (SE), se résume à un appui administratif financier et comptable des projets à travers quatre principales tâches qui sont assignées à cette unité de support logistique ; ce sont :

- T1) L'appui à la confection des budgets, leur exécution et contrôle ;
- T2) L'assistance dans la gestion administrative, financière et comptable des moyens humains, matériels et financiers ;
- T3) La collecte, le traitement et la restitution de l'information de gestion comptable ;
- T4) Les tâches (prestations) spécifiques du site (organisation de voyages, organisation des réunions, gestion des avances de fonds aux états membres...).



T1 - Appui à la confection des budgets-

En ce qui concerne la première tâche, la confection du budget 96 pour les comités de pilotage de janvier 1996 a été réalisée en fin décembre 95 dans une ambiance de précipitation et d'inexpérience aussi bien pour le CDG que les projets concernés. C'est ainsi que les projets ont adopté le principe du déficit budgétaire consistant à prévoir des dépenses en deçà des recettes prévisionnelles dans la perspective du financement complémentaires à rechercher.

Le principe ayant été refusé par les comités de pilotage, il a fallu réajuster les activités (dépenses) au niveau des allocations en recettes donateurs.

Ce réajustement s'est traduit par une réduction drastique au niveau des postes budgétaires. Le résultat de cette opération reste que les budgets des projets adoptés aux comités de pilotage comportaient des rubriques budgétaires sans allocation de ressources. C'est ainsi que dans l'exécution budgétaire (engagements) le CDG a effectué des dépassements sur des lignes budgétaires simplement parce que des dépenses sur demande des projets ont été engagées sur des lignes qui n'avaient pas de dotation budgétaire.

D'autre part, la budgétisation des activités (composantes majeures) comme centres de coûts avait été adopté dans l'optique d'un suivi-évaluation de chaque activité par référence au niveau de budget consommé.

Ce principe comptable de gestion des projets s'est heurté dans la pratique à l'exigence du système de gestion CILSS, d'uniformiser la comptabilisation des engagements par les comptes de la nomenclature CILSS au détriment du suivi par activité qui peut faire l'objet d'un traitement analytique en cas de besoin.

En terme de rapport, le CDG a apporté son appui pour la confection de huit projets de budget soumis aux comités de pilotage de janvier 96 et adoptés avec 40 rubriques et 138 lignes budgétaires dont :

| | | |
|------------|---|----|
| - PROCELOS | : | 22 |
| - FERAP | : | 34 |
| - PRORES | : | 11 |
| - PREGEC | : | 9 |
| - PASP | : | 28 |
| - PADLOS | : | 30 |
| - PREDAS | : | 1 |
| - PRISME | : | 3 |

Sur le plan de l'exécution et de contrôle budgétaire de l'exercice 96, tous projets et tous bailleurs confondus, le CDG sur une dotation globale de FCFA 1.727.652.020 et a procédé à Fcfa :

| | | |
|-------------------------|---|---------------|
| - Engagements | : | 1.414.964.416 |
| - Mandatements | : | 732.081.626 |
| - Paiements budgétaires | : | 695.900.125 |
| - Avances | : | 315.447.125 |

(Rapport Général tous projets, tous bailleurs en Annexe 1 - page 23)

Ces différentes opérations se sont traduites par 4691 écritures comptables soit 1406 écritures d'engagements, 1381 écritures de mandatement, 1904 écritures de décaissements (paiements + avances) ; ce qui permet au 31/12/96 de tirer les soldes globaux provisoires suivants :

| | | |
|--------------------------------------|---|-------------|
| - Solde budgétaire (disponible) | : | 312.687.604 |
| - Encours de liquidation | : | 682.882.790 |
| - Encours de paiement | : | 36.180.990 |
| - Encours d'avances (non justifiées) | : | 212.702.047 |

Sur le plan de l'exécution financière tous projets tous bailleurs, le CDG a reçu F cfa 1.055.847.787 en avance de fonds donateurs et décaissés (paiements budgétaires + avances à justifier) Fcfa 1.011.347.761 ce qui permet de présenter un solde de trésorerie bancaire de F cfa 44.500.026 .

(Situation de trésorerie au 31/12/1996 en Annexe 3 - page 25)

Il existe cependant au 31/12/96, un écart entre les encours de liquidation avec le solde de trésorerie. En effet des engagement pris sur l'exercice 96 sont entrain d'être liquidés et ces liquidations en cours viendront gonfler les dettes des projets (encours de paiements) vis à vis des tiers. Pour l'extinction de ces dettes, des avances de fonds sur dotation de l'exercice 96 sont toujours attendus pour apurer (payer) ces mandats dans les trois mois qui vont suivre la clôture de l'exercice au 31/12/96.

En terme de perspective pour cette première tâche, deux séries de mesures vont améliorer la confection des budgets des projets exercice 97. Il s'agit d'abord de l'application de la méthode de la planification glissante qui exige une certaine harmonisation dans la présentation des documents du plan triennal avec des indications précises, sur la conception des budgets programmes. Il s'agit aussi de la proposition faite par le Centre de Gestion aux projets relative à la budgétisation de leur programme 1997 suivant les comptes de la nomenclature CILSS. Cette budgétisation par compte prévoit cependant une codification des activités (composantes majeures) qui permettent un traitement analytique des éditions comptables.

Cette forme de présentation du budget par compte avec une répartition analytique par activité est appliquée en recettes et en dépenses, ce qui oblige au principe de l'équilibre budgétaire. L'adoption des budgets des projets au Comité de Pilotage suivant ces principes de l'équilibre, de répartition analytique par activité et par source de financement et enfin d'imputation par compte, facilitera l'exécution et le suivi comptable des budgets dans l'environnement du système informatique de Gestion du CILSS.

T2. : Assistance aux projets dans la gestion administrative, financière et comptable

Cette tâche concerne principalement la gestion du personnel et la paye, l'acquisition et l'entretien du matériel & des services, la gestion de l'Immeuble et les charges locatives, la gestion des contrats de consultation et enfin la gestion de la trésorerie.

Au titre de la gestion du personnel, le Centre de Gestion a administré le personnel des projets dans le cadre des conditions générales d'emploi des Personnels des Projets du CILSS. Ces Conditions Générales rédigées pour les programmes du CILSS, comportent encore des insuffisances notamment du vague juridique ce qui a nécessité l'intervention de consultants externes pour l'évaluation des difficultés nées de l'application de ces textes juridiques. En attendant l'exploitation des résultats de ces consultations, le Centre de Gestion a traité difficilement au cours de l'exercice 96 :

- La classification du personnel de recrutement local
- l'application des périodes d'essai de 6 mois des cadres supérieurs
- le règlement des droits contractuels tels les frais d'installation et de transports de familles
- le reversement des cotisations sociales du personnel expatrié
- la prise en charge des frais médicaux par le régime de l'assurance Groupe
- l'application du droit au congé exprimé en semaine en inadéquation avec la législation du pays siège qui l'exprime en jours ouvrables
- le traitement des fins de contrat (un cas)

C'est entre autres dans ces difficultés que le Centre de Gestion a géré le personnel des projets avec l'utilisation d'un outil informatique pour la gestion de la paye sur le logiciel GESPA qui a permis un traitement régulier des salaires toute l'année.

Au sujet des acquisitions des biens et services, le Centre de gestion pour l'exercice 96 a émis 193 bons de commande tous projets confondus. Outre les procédures budgétaires d'engagement préalable, ces 193 bons signifient 579 factures proforma réunies, 193 recours au ministère des Affaires Etrangères, 193 recours aux services des douanes et des impôts. Cet environnement de préalables commerciaux et administratifs constitue une contrainte majeure qui a affecté la qualité des prestations (en termes de délais) du Centre de gestion par rapport aux exigences de satisfaction à court terme des projets. Le règlement financier en vigueur au CILSS et les termes des accords de financement CILSS/Partenaires obligent cependant à conjuguer toujours avec cet environnement qui comporte ses propres règles et procédures non contournables par le Centre de gestion. La seule perspective courant 97 pour le Centre de Gestion reste le renforcement de sa capacité de suivi permanent de ses encours dans ce domaine.

En ce qui concerne la gestion de l'immeuble et des charges locatives, le Centre de Gestion au cours de l'exercice 96 n'a pas pu optimiser l'exploitation des locaux ; En effet, certains projets comme le PASP restent encore à l'étroit malgré l'existence de quelques espaces libres. Cette situation a été essentiellement due au défaut d'aménagement de l'immeuble pourtant prévu sur budget Pays Bas des projets et du Centre de Gestion.

Le Centre de Gestion a procédé au recensement des espaces de l'immeuble et libérer les espaces non occupés de leurs archives et débarras. Ensuite, recueilli des proformas pour trois lots de travaux à savoir :

- Lot 1 : Maçonnerie des fissures, enduit extérieur, peinture
- Lot 2 : Menuiserie métallique et bois (ouvertures, cadres, panneaux)
- Lot 3 : Travaux d'électricité (reprise des installations, câblages...)

C'est uniquement le manque de trésorerie (la 2e Demande d'Avance non encore reçue) que les travaux n'ont pas été engagés jusque là. Cependant, la nécessité persiste pour mettre les projets à l'aise et surtout sécuriser les installations techniques tels le matériel informatique et de climatisation.

Pour le règlement des charges locatives, le Centre de Gestion a dû procéder à un arbitrage sur la base de la taille budgétaire des projets et des disponibilités en trésorerie pour faire supporter ces charges aux projets sur la base mensuelle. La situation annuelle de prise en charge est représenté sous forme de tableau (annexe 2 - page 24).

La perspective dans ce domaine consiste à aménager le bâtiment, l'affectation optimale des espaces aux projets et la facturation des projets par taux d'espace occupé.

Quand aux contrats de consultation, leur rédaction a été assurée par les projets concernés. Le rôle du Centre de Gestion a consisté à contrôler les dispositions juridiques et financières de ces contrats par rapport au règlement financier du CILSS avant signature du Secrétaire Exécutif et ensuite procéder à l'exécution financière par le suivi des modalités contractuelles du paiement. Outre les justifications de certaines dépenses liées au contrat (frais de séjour et de déplacement) le Centre de Gestion n'a pas connu de difficulté particulière dans la gestion des contrats.

S'agissant de la trésorerie, la gestion a été pénible. Cette difficulté principale est née du fait que les avances de fonds n'ont pas été mis à la disposition des projets en même temps et dans les mêmes conditions par les donateurs.

- Pays Bas : Décembre 95 dans le compte du Noyau Central
- USAID : Février 96 dans le compte du Centre de Gestion
- Canada : Mars 96 dans les comptes respectifs des projets
- France : Mai 96 dans les comptes respectifs des projets
- Allemagne : A partir de Février 96 par activité et par compte de projet.

C'est ainsi que les fonds Pays Bas ont été vite épuisés par les premiers projets actifs tels PADLOS, PASP et FERAP, PROCELOS au détriment de ceux ayant démarré en retard. Cette trésorerie ayant été gérée dans un seul compte (Noyau Central puis Centre de Gestion à partir du 9 Février) il n'était pas possible au Centre de Gestion de baliser les utilisations par projet. En plus de cela, le compte Pays Bas a dû préfinancer certaines activités de projets, budgétisées sur des sources de financement n'ayant pas encore libéré leur contribution. Le Centre de Gestion a été amené à recourir à cette méthode pour éviter de bloquer certaines activités (réunions) déjà programmées dans le temps. Et vice versa au moment où les fonds d'un donateur sont épuisés pendant que des activités prévues sur ce donateur sont engagées et en cours de réalisation. C'est le cas par exemple des dépenses mensuelles telles les salaires, les factures de téléphone qui comportent des délais de règlement non opposables à la structure de trésorerie du projet. A cette 1ère difficulté est venue s'ajouter la faible propension (souvent négative) des donateurs à libérer les prochaines avances de fonds. Certaines défaillances de résultat du Centre de Gestion notamment le défaut de soumission des pièces justificatives des dépenses et des rapports financiers à temps, expliquant cette rétention de la part de certains donateurs à juste titre. Toutefois, dans cette situation, on montrera plus loin, le Centre de Gestion joue le rôle de fusible et d'Aval qui paye les dettes en lieu et place des contractants. Il faut cependant retenir que ces deux phénomènes (retard de libération des premières tranches et rétention des prochaines tranches) ont obligé le Centre de Gestion à gérer en permanence une tension de trésorerie d'une source de financement à l'autre.

La perspective 97 dans ce domaine de la trésorerie consistera pour les donateurs de soutenir la trésorerie de leurs comptes par projet et au CILSS (projets, Centre de Gestion, Etats) de trouver des solutions pour la justification rapide des dépenses.

T3. Restitution de l'information de Gestion

Cette tâche demeure la plus importante dans les attributions du Centre de Gestion et constitue l'essence même qui a motivé la création des Centres de Gestion. En effet, le mandat général du CILSS et son mode de financement lui confèrent des responsabilités dans la gestion des fonds publics. Cette gestion suppose la collecte, le traitement normatif et la restitution de l'information de gestion dans des délais aux décideurs et aux partenaires. Pour assurer cette fonction, le CILSS (Centre de Gestion) s'est dotée d'un système informatisé de gestion financière et comptable à travers du matériel informatique (micro ordinateurs) et un système logique (logiciels).

Cependant, au cours de l'exercice 96 ce système informatique n'a pas permis au Centre de Gestion d'accomplir parfaitement cette tâche. En effet, durant l'année, le Centre de gestion n'a pu fournir et ceci en fin Septembre qu'un (1) seul rapport financier au 30 Juin 1996, lequel comportait encore des imperfections de forme et de fond. Ces moindres performances par rapport aux moyens mis en oeuvre se justifient par un certain nombre de défauts de fonctionnalités des logiciels de gestion utilisés dès la mise en place de la comptabilité du Centre de Gestion courant Février 1996.

Au nombre de ces difficultés, trois constitueraient des goulots d'étranglement au suivi budgétaire et à l'édition des rapports. Ce sont (cf. comptes rendus de réunions des 18 Juin et 14 Août 1996) :

- l'impossibilité à la saisie comme à l'édition, d'effectuer des tris par bailleur et par activité.
- l'impossibilité d'obtenir le solde antérieur à la saisie d'une écriture d'engagement.
- la structure monoposte du logiciel.

Dès lors le Centre de Gestion sous la supervision du Secrétaire Exécutif et du contrôleur Interne, a entrepris avec le constructeur du logiciel des corrections nécessaires pour permettre les fonctionnalités indispensables (saisie, traitement, édition) à la bonne restitution. C'est ce qui justifie (en partie) encore aujourd'hui la non production par le Centre de Gestion d'un second rapport car les nombreuses modifications de fichiers apportées nécessitent des corrections de saisies d'écriture antérieures. En la matière, la performance de l'équipe du Centre de Gestion a été très affectée par celle de l'outil informatique au cours de l'exercice 1996. La perspective 1997 sur ce point est qu'à l'heure actuelle, les fonctionnalités essentielles à la restitution (édition des rapports) convenable de l'information de gestion sont rétablies. Dès la fin des corrections des écritures en cours, le Centre de Gestion sera en mesure de fournir fin janvier, les rapports financiers complets au 31/12/96 par projet et par donateur.

Toutefois, il subsiste deux difficultés réelles qui sont en voie de trouver des solutions techniques au niveau du constructeur, ce sont notamment :

- la possibilité pour le logiciel d'afficher à l'écran de saisie d'une écriture, le solde antérieur sur la ligne budgétaire correspondante et le solde après saisie. Ceci est très important car constitue le point de départ d'un suivi budgétaire efficace.
- L'extension de la structure du logiciel du mode monoposte au mode réseau en vue de permettre des opérations simultanées de plusieurs postes de travail. En effet, malgré l'existence de quatre micro-ordinateurs au Centre de Gestion, un seul peut être utilisé pour la saisie, la consultation et l'édition. La version réseau permettra de mettre les différents postes de travail en mode réseau pour la collecte, le traitement, la consultation des informations comptables en temps réel et optimiser le temps de travail des agents.

T4. Tâches spécifiques

La note de création des Centres de Gestion, complétait les attributions de ces structures par une dernière tâche qui consistait en l'appui aux projets dans la résolution de tout autre problème sans exclusivité de gestion administrative et financière qui pouvait se poser éventuellement. Cette dernière attribution permet en effet de traiter des tâches non standardisées mais souvent très importantes en fonction des spécificités du site. Pour le cas des projets des programmes politiques à Ouaga, les tâches spécifiques soit par leur importance en volume, soit par leur caractère particulier, et que le Centre de Gestion a traité durant l'exercice 96, sont principalement l'organisation des voyages et la gestion des Avances aux Etats.

L'organisation des voyages

La spécificité de cette tâche découle du volume des opérations. En effet, les projets des Programmes majeurs Politiques sont tous des projets de réflexion stratégiques dont le domaine d'intervention couvre tous les pays membres du CILSS et souvent au-delà ; en plus l'essentiel des activités de ces projets se résume en terme de réunions, conférences, ateliers, forums, missions etc. autant d'activités qui nécessitent des regroupements de participants de divers horizons d'où des déplacements.

Au cours de l'exercice 96, le Centre de Gestion a pu diligenter tous projets confondus : 31 réunions regroupés 605 participants soit une moyenne mensuelle de 3 réunions à 58 participants.

Ces 31 réunions et 605 participants sont autant d'opérations d'achats de billets d'avion, de paiements de frais de séjour, de remboursements de frais annexes, avec tout ce qui comporte comme procédures comptables, d'engagements, de mandatements et de justification de dépenses.

Tant bien que mal le Centre de Gestion a pu assurer avec les projets l'organisation administrative et financière de toutes ces rencontres sans grand dommage, la difficulté réelle s'est située au niveau des moyens humains nécessaires à l'accomplissement de cette tâche. Bien sûr que les recours aux agences de voyages résolvait les questions de réservation et de suivi des parcours, mais en aval comme en amont de ces déplacements un certain nombre d'opérations administratives et financières sont traitées par le Centre de Gestion à travers le seul poste d'Assistant Administratif et Financier en plus des autres tâches administratives et financières plus générales évoquées plus haut en T2.

La perspective 1997 pour l'amélioration des prestations du Centre de Gestion pour cette tâche n'est ni plus ni moins que le renforcement des capacités du Centre de Gestion en moyens humains et services extérieurs performants.

la gestion des Avances aux Etats

Il a été rappelé plus haut que certaines particularités des projets du site de Ouaga restent leur domaine d'intervention et surtout la nature de leurs interventions (réunions, Etudes) avec l'implication des structures nationales des pays membres dans la réalisation de ces interventions. C'est ainsi que d'importantes sommes d'argent sont avancées aux projets pour mener des activités CILSS dans les Etats membres. En fonction de la nature et du lieu de déroulement de ces activités ces fonds avancés sont gérés soit par la coordination du projet, soit par les Correspondants Nationaux du CILSS (CONACILSS), les Relais Nationaux ou les Consultants etc...

Ce système d'Avances de fonds aux Etats qui est spécifique aux activités du site de Ouaga, confère au Centre de Gestion la responsabilité administrative et comptable du suivi et contrôle de ces avances afin de s'assurer :

- ◆ qu'elles sont autorisées par les ordonnateurs habilités
- ◆ qu'elles sont utilisées aux fins pour lesquelles elles sont consenties
- ◆ qu'elles sont justifiées par des pièces appropriées
- ◆ que les éventuels reliquat sont reversés au CILSS

Un des principaux soucis du Centre de Gestion et qui vient ternir la qualité des relations avec les donateurs reste sans contexte le problème de Gestion de ces Avances. En effet, les donateurs comprennent mal que des sommes soient dépensées (en réalité décaissées seulement) sans que le Centre de Gestion ne puisse produire dans un délai raisonnable les pièces justificatives de ces dépenses, surtout que généralement les déblocages des fonds aux projets sont liés au taux de justification des Avances antérieures.

Au cours de l'exercice 1996, un montant total tous projets, tous bailleurs confondus de FCFA 315 447 125 a été accordé (décaissé) des avances pour la réalisation d'activités diverses dans les Etats. Sur cette somme avancée seulement 102.745.078 sont justifiées au Centre de Gestion sous réserve des éventuels rejets des donateurs soit 33 % de justification. (Etat des justifications des avances - annexe 6 - page 36)

Quatre (4) raisons principales expliquent ce faible taux de justification, ce sont :

- Tout d'abord il y a les difficultés réelles que rencontrent les Correspondants Nationaux dans leurs pays respectifs (autorisation, calendriers, procédures, moyens logistiques) pour réaliser les activités dans les délais impartis.
- Ensuite, il y a les difficultés de collecte des pièces justificatives qui suppose l'intervention des tiers (fournisseurs de biens et services) pas toujours diligents.
- Aussi, le peu de conformité des pièces collectées par rapport aux normes comptables des pièces justificatives et aux exigences des donateurs, qui oblige le centre de Gestion à procéder au rejet de certaines pièces.

➤ Enfin, le peu de célérité avec laquelle le Centre de Gestion arrive à traiter l'apurement de ces avances (dépouillement, rejet, engagement, mandatement, saisie, photocopie et soumission au donateur) le manque de célérité est dû d'une part à l'insuffisance des moyens humains compte tenu de l'ensemble des tâches, et d'autre part à l'inexistence jusqu'en fin Septembre d'un module informatique de traitement automatisé des Avances sur le logiciel de gestion.

Autant de raisons non entièrement imputables au Centre de Gestion et qui ont comme conséquence la tension de trésorerie qu'ont connu les projets au cours du dernier trimestre de l'exercice 1996.

La perspective sur ce domaine de gestion des avances en terme d'amélioration du taux de justification des avances réside dans trois mesures en cours que sont :

- ⇒ le renforcement (en moyens humains ou en services extérieurs), de la capacité de suivi régulier de ces avances par le Centre de Gestion
- ⇒ la sensibilisation et la formation des CONACILSS à l'esprit et aux normes de justification des Avances. A ce sujet, une note d'information a été diffusée et un séminaire de formation est programmé à l'attention des CONACILSS
- ⇒ la fonctionnalité désormais acquise sur le module de suivi des avances.

PARTIE II - BILAN FINANCIER

Le bilan financier du Centre de Gestion exercice 1996 se présente sous forme de ressources consommées par rapport aux prévisions avec analyse des écarts, ce qui va permettre un réajustement nécessaire à la prévision budgétaire de l'exercice suivant.

Le budget du Centre de Gestion exercice 1996, examiné aux Comités de Pilotage des projets le 25 janvier 1996 à Ouagadougou, amendé et adopté à la réunion du groupe des donateurs (D.A.G) le 30 janvier à Paris, s'équilibrait en recettes et dépenses à FCFA 91.140.000 selon la répartition suivante par rubrique de dépenses et par source de financement (en milliers de FCFA).

| DEPENSES | | RECETTES | | | | | |
|--------------------------|-----------------|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rubriques budgétaires | Dotations | Sources de Financement | | | | | |
| | | Allemagne | Canada | France | Italie | Pays-Bas | Etats Unis |
| 10 - Frais de Personnel | 31.990,5 | | | | | | |
| 20 - Frais Généraux | 23.880 | | | | | | |
| 30 - Investissement | 18.270 | | | | | | |
| 40 - Audit et Evaluation | 17.000 | | | | | | |
| TOTAL | 91.140,5 | 15.190 | 15.190 | 15.190 | 15.190 | 15.190 | 15.190 |

Ainsi les différentes sources de financement avaient convenu d'une prise en charge équitable des coûts du Centre de Gestion. Cependant en cours d'exécution un supplément de dotation a été nécessaire comme l'indique le tableau ci-après.

A - L'exécution budgétaire

L'exécution au 31 Décembre 1996 de ce budget se présente comme suit par rubrique budgétaire et par source de financement (sous réserve d'écritures de régularisation) - [Rapport Général du Centre de Gestion Annexe 4.1] page 26

A1 - Par rubrique budgétaire

| | Dotation | Engag. | Disp. | Mandat. | Eng. non Mandatés | Paiements | Mandats non payés |
|---------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Personnel | 39.415.375 | 35.833.544 | 3.581.831 | 34.119.945 | 1.713.599 | 33.914.162 | 205.783 |
| Frais Généraux | 34.109.625 | 31.904.576 | 2.205.049 | 16.211.925 | 15.692.651 | 15.737.789 | 474.136 |
| Investissement | 20.770.000 | 26.424.098 | -5.654.098 | 10.128.668 | 16.295.430 | 10.128.668 | 0 |
| Audit et Evaluation | 17.000.000 | 0 | 17.000.000 | 750.000 | -750.000 | 0 | 750.000 |
| TOTAUX | 111.295.000 | 94.162.218 | 17.132.782 | 61.210.538 | 32.951.680 | 59.780.619 | 1.429.919 |

A2 - Par source de financement

| Donateurs | Dotation | Engag. | Disp. | Mandat. | Eng. non Mandatés | Paiements | Mandats non payés |
|---------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Allemagne | 17.690.000 | 15.040.193 | 2.649.807 | 6.773.350 | 8.266.843 | 5.918.270 | 855.080 |
| Canada | 15.190.000 | 18.177.094 | -2.937.044 | 15.202.760 | 2.968.284 | 13.500.894 | 1.707.866 |
| France | 15.190.000 | 12.876.810 | 2.313.190 | 7.663.658 | 5.213.152 | 7.663.658 | 0 |
| Italie | 15.190.000 | 0 | 15.190.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pays-Bas | 15.190.000 | 15.250.236 | -60.236 | 7.988.436 | 7.261.800 | 8.221.436 | -233.000 |
| Etats-Unis | 32.845.000 | 32.817.935 | 27.065 | 23.576.334 | 9.241.601 | 23.137.551 | 438.783 |
| TOTAUX | 111.295.000 | 94.162.218 | 17.132.782 | 61.210.538 | 32.951.680 | 59.780.619 | 1.429.919 |

B - L'analyse des écarts

B1 - Les Dotations : La dotation initiale budgétaire toutes sommes de financement confondues est de 91.140.000 FCFA ; cependant dans la réalisation le Centre de Gestion a enregistré une dotation totale de 111.295.000 FCFA soit un écart de 20.154.000 FCFA. Cet écart positif a été rendu possible grâce à la bienveillance de l'USAID qui ayant assez approché le Centre de Gestion, a vite décelé un certain déséquilibre entre le volume du travail et les moyens humains en place et a octroyé un budget complémentaire en vue de permettre le recours à des services extérieurs d'appui (technical assistance) au Centre de Gestion pour 10.000.000 et 7.654.500 FCFA pour combler un déficit en frais de personnel relatif à la non disponibilité du financement Italien et le non déblocage des prochaines avances de certains donateurs (France, Pays-Bas).

Aussi, la GTZ a accordé un budget complémentaire de 2.500.000 FCFA pour permettre l'acquisition d'un micro-ordinateur portable pour le Responsable du Centre de Gestion.

| | | | |
|-----------------------------|-------|---|-----------------|
| Suppléments des dotations : | USAID | : | 17.654.500 FCFA |
| | GTZ | : | 2.500.000 FCFA. |

B2 - L'exécution budgétaire : En terme d'exécution budgétaire, le Centre de Gestion a engagé 85 % de sa dotation budgétaire effective. Les budgets ACDI et Pays-Bas feront l'objet de régularisation comptable par des écritures de désengagement de certaines dépenses non encore liquidées sur ces budgets. L'écart d'exécution qui est de 17.132.782 FCFA soit 15 % des dotations est essentiellement dû au non engagement de la dotation sur l'Italie de 15.190.000 FCFA et des reliquats sur l'Allemagne et la France. La régularisation d'engagement sur le Canada viendra augmenter le budget non consommé pour le ramener à 20.119.826 FCFA soit :

| | | |
|-----------|---|------------|
| Italie | : | 15.190.000 |
| France | : | 2.313.190 |
| Allemagne | : | 2.649.807 |

En terme d'emplois (dépenses) cet écart a été possible par le non engagement des frais d'audit et d'évaluation (17.000.000 FCFA). Ces opérations ayant été repoussées sur l'exercice 1997.

En dernière analyse on peut constater que l'exécution budgétaire (bilan financier) du Centre de Gestion a comporté des écarts aussi bien en recettes (dotations) pour 20.154.500 FCFA et en dépenses pour 20.119.826 FCFA. Ces écarts qui semblent s'équilibrer, sont surtout adossés à de bonnes justifications.

•

COMITE PERMANENT INTERETATS DE LUTTE CONTRE LA SECHERESSE DANS LE SAHEL

SECRETARIAT EXECUTIF

CENTRE DE GESTION DES PROJETS

**PERSPECTIVES DE
L' EXERCICE 1997**

Janvier 1997

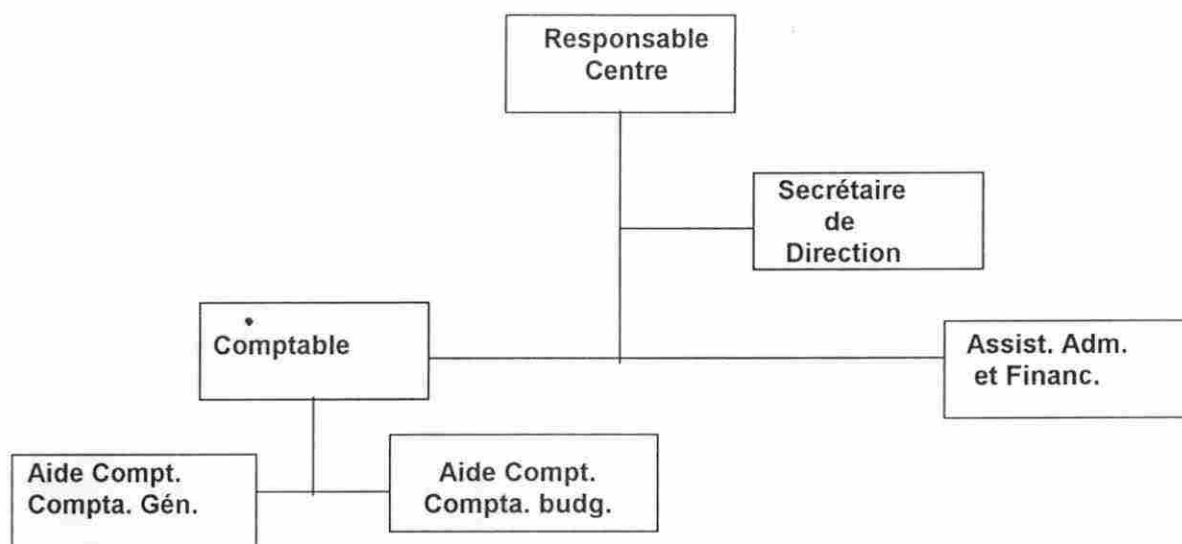
PARTIE III.- PERSPECTIVE D'EVOLUTION ET PROJET DE BUDGET

A. Perspectives

Les perspectives d'évolution sur la vie du Centre de Gestion concerne quatre principaux aspects à savoir :

- ✧ la maîtrise de la confection budgétaire : Avec l'expérience de l'exécution et du suivi budgétaire de l'exercice 96, le Centre de Gestion a proposé une méthode de présentation des budgets avec le principe de l'équilibre budgétaire en recettes et dépenses et de répartition analytique en composantes majeures et sources de financement. Cette formule est mieux adaptée à la logique de l'outil informatique et facilitera l'exécution et le suivi budgétaire aussi bien par le Centre de Gestion que les projets. C'est là la base d'une meilleure collaboration entre le Centre de Gestion et les projets en terme d'information financière.
- ✧ la mise au point de l'outil informatique : Durant l'exercice 96 l'outil informatique a fait faux bond au Centre de Gestion. Cependant, une réaction rapide a permis à la coordination de prendre des mesures énergiques en collaboration avec les constructeurs et les utilisateurs pour le développement des fonctionnalités de ces logiciels au niveau des besoins de la comptabilité multi-projets, multi-bailleurs du CILSS en y intégrant des modules spécifiques. Tout ce travail semble donner un résultat satisfaisant en cette fin d'année 96 sous réserve de la stabilité des corrections apportées et/ou à y apporter. Ce développement des logiciels qui va se poursuivre courant 1997 devra permettre déjà un meilleur traitement de l'information de gestion dans la perspective d'une restitution dans les délais par le Centre de Gestion.
- ✧ Le renforcement des capacités manageriales du Centre de Gestion : le rapport d'activité présenté plus haut donne une idée sur le volume de travail du Centre de Gestion par rapport aux tâches standard et spécifiques qui lui sont assignées. Il y a lieu de convenir que ce volume de travail est en inadéquation avec la taille et l'organisation actuelle du Centre de Gestion. En effet, le centre de Gestion compte aujourd'hui 6 agents dont un Responsable, un Assistant Administratif et Financier, une Secrétaire de Direction et un comptable et deux Aides-Comptables. Sur le plan organisationnel, la structure qui est dirigée par le Responsable, comporte deux sections. La section comptable avec un Comptable et deux aides Comptables et la section administrative et Financière avec un Assitant Administratif et Financier suivant l'organigramme ci-après :

ORGANIGRAMME DU CENTRE DE GESTION DES PROJETS DU SECRETARIAT EXECUTIF



Au vu de cet organigramme, la section comptable est convenablement dotée avec les deux types de comptabilité tenues par le CILSS.

Par contre, la section administrative et financière comporte un seul agent chargé de la gestion du personnel, la gestion des achats et des stocks. L'organisation des voyages et réunions, le suivi des avances et des missions de huit projets. Cet accumulation de tâches sur un seul agent comporte deux inconvénients majeurs ; le premier est d'ordre physique où vraisemblablement l'agent est vite submergé de sollicitations et d'encours à suivre que certains tombent dans l'oubli. Dans ce cas d'espèce, une partie des sollicitations ne sont pas satisfaites et cet engouffrement fini par constituer un goulot d'étranglement à l'évolution normale des activités des projets ; le deuxième inconvénient est d'ordre administratif et de contrôle car en effet si un seul agent doit initier des opérations administratives comportant des actes financiers et les conduire jusqu'au bout par exemple :

- ↳ de la recherche de proforma au paiement du fournisseur (commande, livraison, réception, mise en consommation)
- ↳ de la décision d'avance à l'apurement

pour ne citer que ces deux cas, il se pose un problème moral, de responsabilité et d'incompatibilité entre l'exécution et le contrôle.

L'expérience de l'exercice 96 montre qu'il faut trouver une solution ne serait-ce qu'à ce niveau car au vu de l'importance des tâches administratives et financières auxquelles s'ajoutent des tâches spécifiques non moins importantes, un dysfonctionnement au niveau de la section administrative, va transformer de façon inavouée le Centre de Gestion en goulot d'étranglement en lieu et place de structure d'appui logistique.

Eu égard à ce déséquilibre constaté au niveau de la section administrative et financière entre les moyens humains disponibles et le volume de travail et aussi le cumul des tâches administratifs et financières proprement dites, le Centre de Gestion propose de transformer cette section en deux (2) sections comprenant la section administrative à part dotée d'un agent administratif et la section financière dotée d'un agent financier.

L'agent administratif s'occupera de :

- Gestion du personnel et de la paye
- Gestion des achats et stocks
- Gestion des Immobilisations

L'agent financier s'occupera de :

- Suivi administratif du budget
- Gestion et suivi des avances
- Gestion et suivi des missions
- Organisation des voyages d'activités

La conséquence de cette nouvelle structuration reste le recrutement local à moyen terme d'un agent financier et à court terme (d'ici l'évaluation) le recours à des prestations de services extérieurs (personne d'appui occasionnel) pour soutenir l'agent actuel.

Toujours dans le cadre du renforcement des capacités de gestion du Centre, un véhicule de service vient d'être octroyé au Centre de Gestion sur financement CILSS/GTZ (don de l'Allemagne). Cette action survenue en fin d'année 96 (16 Décembre) vient à point nommé pour le Centre de Gestion, jadis dépourvu de moyen adéquat de transport. Cependant, cette action aussi a pour conséquence la nécessité de recrutement d'un chauffeur professionnel.

En dernière analyse, le renforcement des capacités du Centre de Gestion nécessaire à l'accomplissement dans l'efficacité des tâches assignées, suppose entre autres, le recrutement d'un personnel additionnel au nombre de deux (2) soit un chauffeur et un agent financier. Et ces mesures ne sont pas en contradiction avec la décision de création des Centres de Gestion qui stipulait que le nombre du personnel d'appui de chaque Centre de Gestion dépendra du volume de transactions administratives et financières du site.

B. Le projet de budget

Le projet de budget du Centre de Gestion exercice 1997 découle bien sûr de l'exécution budgétaire 1996 mais aussi et surtout des perspectives annoncées qui comportent des incidences financières dans leur réalisation ; ce budget est équilibré en recettes et dépenses à FCFA 92.000.000. et se compose cette année de trois grandes rubriques qui sont :

| | | |
|----|--------------------|------------|
| 1. | Frais de personnel | 53.896.000 |
| 2. | Frais généraux | 29.704.000 |
| 3. | Investissement | 8.400.000 |

et financé par six sources de financement donateurs comme suit :

(En milliers de FCFA)

| EMPLOIS | | SOURCES / DONATEURS | | | | | |
|-----------------------|---------------|---------------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Postes budgétaires | Montants | All./GTZ | Canada/ACDI | France MIFRA C | Italie ATI | Pays-Bas | US-AID |
| 1. Frais de Personnel | 53.896 | 12.266 | 9.366 | 4.466 | 11.266 | 10.266 | 6.266 |
| 2. Frais Généraux | 29.704 | 1.734 | 4.234 | 9.534 | 3.734 | 2.734 | 7.734 |
| 3. Investissement | 8.400 | - | 400 | - | 7.000 | 1.000 | - |
| TOTAUX | 92.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 | 22.000 | 14.000 | 14.000 |

Détail et commentaire du budget par poste budgétaire en annexe 5 - pages 32 et 33.

B1. Les Dépenses

Ce projet de budget exercice 1997 du Centre de Gestion comporte cinq caractéristiques principales :

- 1/ Tout d'abord la relative stabilité de la masse budgétaire globale (92 millions) par rapport à l'exercice antérieur (91,2 millions).
- 2/ Ensuite la participation effective au cours de l'exercice 1997 de la Coopération Italienne (ATI) au financement du Centre de Gestion dans le cadre du contrat d'assistance CILSS/PRORES-ISIAO N° 074/96 du 12 Novembre 1996 où une provision est faite au titre de la contribution au Centre de Gestion. La tranche annuelle 1997 de cette provision est estimé à 23,3 millions.

- 3/ La croissance des frais de personnel, due d'une part à la provision additionnelle dans la perspective de l'action de renforcement de l'équipe du Centre de Gestion particulièrement dans sa section administrative et financière ; et d'autre part à des régularisations administratives de classification catégorielle conformément aux conditions générales d'emploi du personnel des projets.

Par exemple le Responsable du Centre de Gestion est présentement classé en catégorie 1, Echelle correspondant aux cadres supérieurs d'au moins 10 ans d'expérience exerçant des fonctions de direction ou de supervision. Une quatrième échelle existe pour le personnel remplissant ces mêmes conditions et ayant en plus une responsabilité particulière. Il reste évident que le management du Centre de Gestion qui est une structure de gestion des fonds constitue une responsabilité particulière. A ce titre le présent projet de budget classe le Responsable du Centre de Gestion en catégorie 1, échelle 4 - Personnel Inter-Etatique. Cette régularisation en même temps qu'elle respecte les termes des conditions générales d'emploi, va constituer aussi une harmonisation par rapport au niveau de rémunération des autres Responsables de Centres de Gestion. Il en est de même du Chef Comptable et de l'Assistant Administratif et Financier qui sont des cadres supérieurs de recrutement local qui devraient être classés en catégorie 1, échelle 3 du personnel local.

- 4/ La forte réduction du budget d'Investissement. En effet, avec la réception en Décembre dernier du véhicule de liaison, le Centre de Gestion a acquis désormais un équipement nécessaire à son bon fonctionnement. Les inscriptions budgétaires en investissement de l'exercice 1997 concerne uniquement le développement des logiciels en version réseau (7 millions) et d'éventuels aménagement des locaux en cours d'année (1 million), ainsi que l'acquisition des machines à calculer à ruban 12 chiffres pour les comptables (400.000).
- 5/ La légère progression des frais généraux rendue nécessaire par la prise en compte de la réalité des charges constatées courant 1996 et d'autre part par la provision des frais d'évaluation du Centre de Gestion qui aura lieu dans les prochains mois probablement Juin, Juillet 1997.

B2. Les Recettes

Les recettes du budget du Centre de Gestion qui reste lié à celui des projets pour lesquelles il fournit les prestations d'appui administratif, financier et logistique, proviennent entièrement des contributions des donateurs. Les contributions peuvent être directes (c'est le cas de la plupart des donateurs), ou prélevées dans les recettes de fonctionnement des projets sous forme de coût des services extérieurs (c'est le cas de la France). En ce qui concerne les contributions sollicitées, outre l'Italie qui n'avait pas contribué pour l'exercice 1996 et dont la provision 1997 est estimée à 22 millions, l'ensemble des donateurs traditionnels se partagent un besoin exprimé de 70 millions soit 14 millions par source de financement.

Le détail du budget en Recettes et Dépenses est en annexe 5.

CONCLUSION GENERALE

L'exercice 1996 qui vient de s'écouler n'a vraisemblablement pas vu le Centre de Gestion atteindre le niveau de performance maximale. En effet, il n'a pas pu répondre parfaitement aux sollicitations des projets et des donateurs en ce qui concerne les appuis administratifs, la gestion et les restitutions de l'information financière. Certains des projets n'ont pas totalement tort de considérer que le Centre de Gestion a été le principal goulot d'étranglement à la réalisation de leur programme. Cependant, il est remarquable de constater et de reconnaître que la vie du Centre de gestion s'est aussi caractérisée au cours de la période par de véritables goulots d'étranglement se traduisant par :

- ✱ la défaillance normale de l'outil informatique ;
- ✱ l'inadéquation de la taille et de l'organisation de la structure par rapport au volume du travail réel ;
- ✱ la perte de confiance du personnel d'appui au bout de la pression morale et intellectuelle dans l'environnement des projets.

Par ailleurs, malgré cette appréciation alarmante de la situation, les programmes des projets connaissent au vu des rapports, un bon taux de réalisation pour 10 mois sur 12 d'activité (Février à Novembre), en plus les projets sont convenablement équipés et les différentes coordination des projets ont jusque là assez bien fonctionné. On peut conclure alors que cette même situation n'est tout de même pas désespérée. C'est pourquoi des mesures de redressement sont entreprises et des propositions de solutions sont faites aux organes de décision à travers les comités techniques et de gestion des projets ou comités de pilotage.



ANNEXES

RAPPORT GENERAL (PROVISoire) AU 31 DECEMBRE 1996

(SOUS RESERVE D'ECRITURES COMPTABLES DE REGULARISATION)

PROJET : TOUS

BAILLEUR : TOUS

| PROJETS | Dotation | Engagements | Budg.Dispon. | Mandatement | Eng.non Mandat | Paiements | Mandat.N.Payes |
|----------|---------------|---------------|--------------|-------------|----------------|-------------|----------------|
| PROCELOS | 171 743 000 | 183 352 739 | - 11 609 739 | 72 386 814 | 110 965 925 | 62 134 198 | 10 252 616 |
| FERAP | 352 043 000 | 244 561 478 | 107 481 522 | 130 089 531 | 114 471 947 | 128 972 223 | 1 117 308 |
| PRORES | 181 170 000 | 158 122 083 | 23 047 917 | 48 353 785 | 109 768 298 | 47 159 520 | 1 194 265 |
| PREGEC | 89 520 000 | 49 834 954 | 39 685 046 | 8 384 944 | 41 450 010 | 8 384 944 | - |
| PASP | 337 000 000 | 277 522 484 | 59 477 516 | 169 405 218 | 108 117 266 | 159 187 979 | 10 217 239 |
| PADLOS | 429 331 020 | 351 066 216 | 78 264 804 | 215 796 023 | 135 270 193 | 205 562 425 | 10 233 598 |
| PREDAS | 10 000 000 | 24 881 200 | - 14 881 200 | 656 200 | 24 225 000 | 375 000 | 281 200 |
| PRISME | 45 550 000 | 31 461 044 | 14 088 956 | 25 798 573 | 5 662 471 | 24 343 728 | 1 454 845 |
| S/Total | 1 616 357 020 | 1 320 802 198 | 295 554 822 | 670 871 088 | 649 931 110 | 636 120 017 | 34 751 071 |
| CDG | 111 295 000 | 94 162 218 | 17 132 782 | 61 210 538 | 32 951 680 | 59 780 619 | 1 429 919 |
| TOTAL | 1 727 652 020 | 1 414 964 416 | 312 687 604 | 732 081 626 | 682 882 790 | 695 900 636 | 36 180 990 |

En terme d'exécution budgétaire, les paiements concernent uniquement les règlements des dépenses liquidées, mandatées, par l'ordonnateur ; y sont exclus les paiements d'avances à justifier.

ANNEXE II
SITUATION DES CHARGES COMMUNES AU 31/12/96

| PROJET | SALAIRES GARD.& MAN. | | EAU | | ELECTRICITE | | LOYER | | TOTAUX |
|--------------------------|----------------------|------------------|---------|------------------|-------------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|
| | PERIODE | MONTANT | PERIODE | MONTANT | PERIODE | MONTANT | PERIODE | MONTANT | |
| PROCELOS | | | 10/96 | 140 000 | 06/96 | 1 234 312 | 12/96 | 1 000 000 | 2 374 312 |
| FERAP | 03/96 | 462 120 | 08/96 | 127 099 | 01/96 | 655 167 | 03/96 | 1 000 000 | 2 244 386 |
| | 12/96 | 721 684 | 11/96 | 140 000 | 08/96 | 1 150 276 | 11/96 | 1 000 000 | |
| | 12/96 | 721 684 | | | 11/96 | 1 300 000 | | | 2 021 684 |
| PRORES | 04/96 | 462 120 | 04/96 | 140 479 | 04/96 | 1 146 345 | 04/96 | 1 000 000 | 2 748 944 |
| CENTRE DE GESTION | 01/96 | 462 120 | 03/96 | 100 339 | 02/96 | 798 210 | 05/96 | 1 000 000 | 2 360 669 |
| | 05/96 | 462 120 | 09/96 | 140 000 | 09/96 | 1 300 000 | 01/96 | 1 000 000 | 2 902 120 |
| | 10/96 | 370 120 | | | | | | | 370 120 |
| PASP | 02/96 | 462 120 | 07/96 | 127 099 | 07/96 | 1 224 763 | 02/96 | 1 000 000 | 2 813 982 |
| | 11/96 | 640 810 | 12/96 | 140 000 | 12/96 | 1 300 000 | 07/96 | 1 000 000 | 3 080 810 |
| | | | | | | | 10/96 | 1 000 000 | 1 000 000 |
| PADLOS | 07/96 | 465 120 | 05/96 | 85 175 | 05/96 | 1 249 386 | 09/96 | 1 000 000 | 2 799 681 |
| | 09/96 | 370 120 | 06/96 | 92 311 | 10/96 | 1 300 000 | | | 1 762 431 |
| PRS | 06/96 | 462 120 | 01/96 | 56 801 | 03/96 | 878 521 | 06/96 | 1 000 000 | 2 397 442 |
| | 08/96 | 265 986 | | | | | 08/96 | 1 000 000 | 1 265 986 |
| TOTAUX | | 6 328 244 | | 1 289 303 | | 13 536 980 | | 12 000 000 | 33 154 527 |

RESTE A SUPPORTER :

| | | | | |
|---|---------------------|-----------------|--------------|-------------|
| loyer : décembre 1996 (1 000 000) PROCELOS | | | | |
| Electricité : | septembre 96 | octobre 96 | novembre 96 | décembre 96 |
| | Centre de G° | PADLOS | FERAP | PASP |
| Eau : | septembre 96 | octobre 96 | novembre 96 | décembre 96 |
| | Centre de G° | PROCELOS | FERAP | PASP |

Les projets tels le PREGEC, le PREDAS, et le PRISME n'ont pas supporté de charges courant 1996 soit par défaut de budget soit par défaut de coordination.

SITUATION DE TRESORERIE AU :31 DECEMBRE 1996

| N° PROJETS | PROJETS | BAILLEURS | | | | | CUMUL SOLDES |
|---------------|----------|-------------|----------------|--------------|--------------|-----------|-----------------|
| | | USAID 03 | PAYS-BAS 04 | FRANCE 05 | CANADA 06 | GTZ 09 | |
| 101 | PROCELOS | | | 9 217 302 | 2 841 265 | | 12 058 567 |
| 102 | FERAP | - 115 977 | | - 3 500 412 | 8 591 939 | | 4 975 550 |
| 103 | PRORES | 978 385 | 531 533 | 662 462 | | | 2 172 380 |
| 104 | PREGEC | | | | - 72 055 | | - 72 055 |
| 121 | C D G | 2 212 131 | 2 077 849 | - 28 757 | 2 738 754 | 69 068 | 7 069 045 |
| 201 | PASP | 5 395 939 | | 6 934 316 | - 5 309 547 | 5 555 223 | 12 575 931 |
| 202 | PADLOS | - 7 866 485 | | 5 005 109 | 654 318 | - 507 055 | - 2 714 113 |
| 203 | PREDAS | | | 9 598 675 | | | 9 598 675 |
| 204 | PRISME | - 1 163 954 | | | | | - 1 163 954 |
| | TOTAUX | - 559 961 | 2 609 382 | 27 888 695 | 9 444 674 | 5 117 236 | 44 500 026 |

Préparé par Le Chef Comptable 10/01/97

CILSS/CENTRE DE GESTION
GESTION FINANCIERE DES PROJETS

PROJET : CENTRE DE GESTION
BAILLEUR : Tous

RAPPORT GENERAL

PERIODE DU : 01/01/96 AU : 31/12/96

Date : 11/01/97 Heure : 12:37:09

| N°COMPTE | INTITULE | DOTATION | ENGAGEMENTS | BUDG DISPON. | MANDATEMENT | ENG.NON MANDAT | PAIEMENTS | MANDAT N.PAYES |
|----------|--------------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|----------------|------------|----------------|
| 10 | SALAIRES ET ACCESSOIRES | 37 090 371 | 28 020 574 | 9 069 797 | 27 724 475 | 296 099 | 27 366 652 | 357 823 |
| 11 | CHARGES SOCIALES | 0 | 2 785 166 | -2 785 166 | 2 517 666 | 267 500 | 2 669 706 | - 152 040 |
| 12 | FRAIS MEDICAUX | 4 | 225 394 | - 225 390 | 225 394 | 0 | 225 394 | 0 |
| 14 | PERSONNEL TEMP/REMPLACEMENT | 0 | 700 000 | - 700 000 | 700 000 | 0 | 700 000 | 0 |
| 16 | FRAIS DE VOYAGE | 1 400 000 | 764 929 | 635 071 | 764 929 | 0 | 764 929 | 0 |
| 17 | FRAIS DE FORMAT* & RECYCLAGE | 600 000 | 1 249 500 | - 649 500 | 264 500 | 985 000 | 264 500 | 0 |
| 19 | AUTRES FRAIS DE PERSONNEL | 325 000 | 2 087 981 | -1 762 981 | 1 922 981 | 165 000 | 1 922 981 | 0 |
| 201 | FOURNITURES DE BUREAU | 2 229 625 | 4 166 706 | -1 937 081 | 3 162 602 | 1 004 104 | 2 941 522 | 221 080 |
| 202 | EAU - ELECTRICITE | 4 560 000 | 1 733 532 | 2 826 468 | 1 733 532 | 0 | 1 733 532 | 0 |
| 203 | FOURNITURES INFORMATIQUES | 1 000 000 | 165 000 | 835 000 | 165 000 | 0 | 165 000 | 0 |
| 204 | CARBURANT - LUBRIFIANT | 2 000 000 | 1 150 000 | 850 000 | 1 149 897 | 103 | 1 149 897 | 0 |
| 205 | PRODUITS D'ENTRETIEN | 420 000 | 333 050 | 86 950 | 333 050 | 0 | 333 050 | 0 |
| 22 | TELECOMMUNICAT*/CORRESP. | 2 400 000 | 1 355 340 | 1 044 660 | 1 349 340 | 6 000 | 1 096 284 | 253 056 |
| 24 | ENTRETIEN ET REPARATION | 1 000 000 | 1 538 284 | - 538 284 | 968 517 | 569 767 | 968 517 | 0 |
| 25 | FRAIS FINANCIERS | 0 | 318 516 | - 318 516 | 318 516 | 0 | 318 516 | 0 |
| 28 | AUTRES FRAIS & SERV.EXTERIEURS | 15 500 000 | 16 800 572 | -1 300 572 | 6 631 471 | 10 169 101 | 6 631 471 | 0 |
| 29 | DEPENSES DIVERSES & IMPREVUS | 5 000 000 | 4 343 576 | 656 424 | 400 000 | 3 943 576 | 400 000 | 0 |
| 32 | GROS TRAVAUX, AMENAG., INSTAL. | 6 000 000 | 6 533 450 | - 533 450 | 713 450 | 5 820 000 | 713 450 | 0 |
| 33 | MATER. & MOBILIER DE BUREAU | 3 770 000 | 8 846 448 | -5 076 448 | 6 381 018 | 2 465 430 | 6 381 018 | 0 |
| 34 | LOGICIELS INFORMATIQUES | 1 000 000 | 230 000 | 770 000 | 230 000 | 0 | 230 000 | 0 |
| 35 | MATERIEL DE TRANSPORT | 8 500 000 | 9 000 000 | - 500 000 | 0 | 9 000 000 | 0 | 0 |
| 39 | AUTRES INVESTISSEMENTS | 1 500 000 | 1 814 200 | - 314 200 | 2 804 200 | - 990 000 | 2 804 200 | 0 |
| 42 | HONORAIRES | 17 000 000 | 0 | 17 000 000 | 750 000 | - 750 000 | 0 | 750 000 |
| TOTAUX | | 111 295 000 | 94 162 218 | 17 132 782 | 61 210 538 | 32 951 680 | 59 780 619 | 1 429 919 |

CILSS/CENTRE DE GESTION
GESTION FINANCIERE DES PROJETS

PROJET : CENTRE DE GESTION
BAILLEUR : ALLEMAGNE/GTZ

RAPPORT GENERAL

PERIODE DU : 01/01/96 AU : 31/12/96

Date : 11/01/97 Heure : 12:35:31

| N°COMPTE | INTITULE | DOTATION | ENGAGEMENTS | BUDG DISPON. | MANDATEMENT | ENG.NON MANDAT | PAIEMENTS | MANDAT N.PAYES |
|----------|--------------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|----------------|-----------|----------------|
| 16 | FRAIS DE VOYAGE | 1 400 000 | 764 929 | 635 071 | 764 929 | 0 | 764 929 | 0 |
| 201 | FOURNITURES DE BUREAU | 2 000 000 | 1 718 096 | 281 904 | 1 718 096 | 0 | 1 613 016 | 105 080 |
| 204 | CARBURANT - LUBRIFIANT | 2 000 000 | 1 000 000 | 1 000 000 | 999 897 | 103 | 999 897 | 0 |
| 24 | ENTRETIEN ET REPARATION | 0 | 56 968 | -56 968 | 56 968 | 0 | 56 968 | 0 |
| 28 | AUTRES FRAIS & SERV.EXTERIEURS | 0 | 200 | - 200 | 200 | 0 | 200 | 0 |
| 33 | MATER. & MOBILIER DE BUREAU | 2 500 000 | 2 500 000 | 0 | 2 483 260 | 16 740 | 2 483 260 | 0 |
| 35 | MATERIEL DE TRANSPORT | 8 500 000 | 9 000 000 | - 500 000 | 0 | 9 000 000 | 0 | 0 |
| 42 | HONORAIRES | 1 290 000 | 0 | 1 290 000 | 750 000 | - 750 000 | 0 | 750 000 |
| TOTAUX | | 17 690 000 | 15 040 193 | 2 649 807 | 6 773 350 | 8 266 843 | 5 918 270 | 855 080 |

CILSS/CENTRE DE GESTION
GESTION FINANCIERE DES PROJETS

PROJET : CENTRE DE GESTION
BAILLEUR : CANADA/ACDI

RAPPORT GENERAL

PERIODE DU : 01/01/96 AU : 31/12/96

Date :11/01/97 Heure :12:33:58

| N°COMPTE | INTITULE | DOTATION | ENGAGEMENTS | BUDG DISPON. | MANDATEMENT | ENG.NON MANDAT | PAIEMENTS | MANDAT N.PAYES |
|----------|--------------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|----------------|------------|----------------|
| 10 | SALAIRES ET ACCESSOIRES | 7 639 999 | 7 144 995 | 495 004 | 7 144 995 | 0 | 5 806 185 | 1 338 810 |
| 11 | CHARGES SOCIALES | 0 | 517 500 | - 517 500 | 517 500 | 0 | 517 500 | 0 |
| 12 | FRAIS MEDICAUX | 1 | 207 281 | - 207 280 | 207 281 | 0 | 207 281 | 0 |
| 201 | FOURNITURES DE BUREAU | 0 | 915 519 | - 915 519 | 830 925 | 84 594 | 714 925 | 116 000 |
| 205 | PRODUITS D'ENTRETIEN | 0 | 154 600 | - 154 600 | 154 600 | 0 | 154 600 | 0 |
| 22 | TELECOMMUNICAT*/CORRESP. | 0 | 574 968 | - 574 968 | 574 968 | 0 | 321 912 | 253 056 |
| 28 | AUTRES FRAIS & SERV.EXTERIEURS | 3 900 000 | 5 010 323 | -1 110 323 | 2 710 323 | 2 300 000 | 2 710 323 | 0 |
| 32 | GROS TRAVAUX, AMENAG., INSTAL. | 2 800 000 | 0 | 2 800 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 33 | MATER. & MOBILIER DE BUREAU | 0 | 3 521 858 | -3 521 858 | 1 948 168 | 1 573 690 | 1 948 168 | 0 |
| 34 | LOGICIELS INFORMATIQUES | 0 | 130 000 | - 130 000 | 130 000 | 0 | 130 000 | 0 |
| 39 | AUTRES INVESTISSEMENTS | 0 | 0 | 0 | 990 000 | - 990 000 | 990 000 | 0 |
| 42 | HONORAIRES | 850 000 | 0 | 850 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAUX | | 15 190 000 | 18 177 044 | -2 987 044 | 15 208 760 | 2 968 284 | 13 500 894 | 1 707 866 |

CILSS/CENTRE DE GESTION
GESTION FINANCIERE DES PROJETS

PROJET : CENTRE DE GESTION
BAILLEUR : FRANCE/MIFRAC

RAPPORT GENERAL

PERIODE DU : 01/01/96 AU : 31/12/96

Date :11/01/97 Heure :12:32:27

| N°COMPTE | INTITULE | DOTATION | ENGAGEMENTS | BUDG DISPON. | MANDATEMENT | ENG.NON MANDAT | PAIEMENTS | MANDAT N.PAYES |
|----------|--------------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|----------------|-----------|----------------|
| 201 | FOURNITURES DE BUREAU | 0 | 418 800 | - 418 800 | 418 800 | 0 | 418 800 | 0 |
| 202 | EAU - ELECTRICITE | 3 880 000 | 1 733 532 | 2 146 468 | 1 733 532 | 0 | 1 733 532 | 0 |
| 203 | FOURNITURES INFORMATIQUES | 0 | 125 000 | - 125 000 | 125 000 | 0 | 125 000 | 0 |
| 22 | TELECOMMUNICAT°/CORRESP. | 0 | 6 000 | -6 000 | 0 | 6 000 | 0 | 0 |
| 28 | AUTRES FRAIS & SERV.EXTERIEURS | 6 600 000 | 5 016 112 | 1 583 888 | 2 222 536 | 2 793 576 | 2 222 536 | 0 |
| 29 | DEPENSES DIVERSES & IMPREVUS | 0 | 2 793 576 | -2 793 576 | 380 000 | 2 413 576 | 380 000 | 0 |
| 33 | MATER. & MOBILIER DE BUREAU | 1 270 000 | 969 590 | 300 410 | 969 590 | 0 | 969 590 | 0 |
| 34 | LOGICIELS INFORMATIQUES | 440 000 | 0 | 440 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 39 | AUTRES INVESTISSEMENTS | 1 500 000 | 1 814 200 | - 314 200 | 1 814 200 | 0 | 1 814 200 | 0 |
| 42 | HONORAIRES | 1 500 000 | 0 | 1 500 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAUX | | 15 190 000 | 12 876 810 | 2 313 190 | 7 663 658 | 5 213 152 | 7 663 658 | 0 |

CILSS/CENTRE DE GESTION
GESTION FINANCIERE DES PROJETS

PROJET : CENTRE DE GESTION
BAILLEUR : PAYS BAS

RAPPORT GENERAL

PERIODE DU : 01/01/96 AU : 31/12/96

Date :11/01/97 Heure :12:17:49

| N°COMPTE | INTITULE | DOTATION | ENGAGEMENTS | BUDG DISPON. | MANDATEMENT | ENG.NON MANDAT | PAIEMENTS | MANDAT N.PAYES |
|----------|--------------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|----------------|-----------|----------------|
| 10 | SALAIRES ET ACCESSOIRES | 7 639 999 | 4 861 087 | 2 778 912 | 4 861 087 | 0 | 4 861 087 | 0 |
| 11 | CHARGES SOCIALES | 0 | 293 250 | - 293 250 | 25 750 | 267 500 | 258 750 | - 233 000 |
| 12 | FRAIS MEDICAUX | 1 | 11 768 | -11 767 | 11 768 | 0 | 11 768 | 0 |
| 201 | FOURNITURES DE BUREAU | 0 | 899 300 | - 899 300 | 0 | 899 300 | 0 | 0 |
| 202 | EAU - ELECTRICITE | 680 000 | 0 | 680 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 203 | FOURNITURES INFORMATIQUES | 1 000 000 | 0 | 1 000 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 204 | CARBURANT - LUBRIFIANT | 0 | 150 000 | - 150 000 | 150 000 | 0 | 150 000 | 0 |
| 205 | PRODUITS D'ENTRETIEN | 210 000 | 0 | 210 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 22 | TELECOMMUNICAT*/CORRESP. | 1 900 000 | 774 372 | 1 125 628 | 774 372 | 0 | 774 372 | 0 |
| 24 | ENTRETIEN ET REPARATION | 0 | 307 184 | - 307 184 | 307 184 | 0 | 307 184 | 0 |
| 25 | FRAIS FINANCIERS | 0 | 73 275 | -73 275 | 73 275 | 0 | 73 275 | 0 |
| 28 | AUTRES FRAIS & SERV.EXTERIEURS | 0 | 1 000 000 | -1 000 000 | 1 000 000 | 0 | 1 000 000 | 0 |
| 32 | GROS TRAVAUX, AMENAG., INSTAL. | 3 200 000 | 5 820 000 | -2 620 000 | 0 | 5 820 000 | 0 | 0 |
| 33 | MATER. & MOBILIER DE BUREAU | 0 | 960 000 | - 960 000 | 685 000 | 275 000 | 685 000 | 0 |
| 34 | LOGICIELS INFORMATIQUES | 560 000 | 100 000 | 460 000 | 100 000 | 0 | 100 000 | 0 |
| TOTAUX | | 15 190 000 | 15 250 236 | -60 236 | 7 988 436 | 7 261 800 | 8 221 436 | - 233 000 |

CILSS/CENTRE DE GESTION
GESTION FINANCIERE DES PROJETS

PROJET : CENTRE DE GESTION
BAILLEUR : US-AID

RAPPORT GENERAL

PERIODE DU : 01/01/96 AU : 31/12/96

Date : 11/01/97 Heure : 12:15:34

| N°COMPTE | INTITULE | DOTATION | ENGAGEMENTS | BUDG DISPON. | MANDATEMENT | ENG.NON MANDAT | PAIEMENTS | MANDAT N.PAYES |
|----------|--------------------------------|------------|-------------|--------------|-------------|----------------|------------|----------------|
| 10 | SALAIRES ET ACCESSOIRES | 18 032 374 | 15 014 492 | 2 017 882 | 15 718 393 | 296 099 | 15 360 570 | 357 823 |
| 11 | CHARGES SOCIALES | 0 | 1 974 416 | -1 974 416 | 1 974 416 | 0 | 1 893 456 | 80 960 |
| 12 | FRAIS MEDICAUX | 1 | 6 345 | -6 344 | 6 345 | 0 | 6 345 | 0 |
| 14 | PERSONNEL TEMP/REMPLACEMENT | 0 | 700 000 | - 700 000 | 700 000 | 0 | 700 000 | 0 |
| 17 | FRAIS DE FORMAT* & RECYCLAGE | 600 000 | 1 249 500 | - 649 500 | 264 500 | 985 000 | 264 500 | 0 |
| 19 | AUTRES FRAIS DE PERSONNEL | 325 000 | 2 087 981 | -1 762 981 | 1 922 981 | 165 000 | 1 922 981 | 0 |
| 201 | FOURNITURES DE BUREAU | 229 625 | 214 991 | 14 634 | 194 781 | 20 210 | 194 781 | 0 |
| 203 | FOURNITURES INFORMATIQUES | 0 | 40 000 | -40 000 | 40 000 | 0 | 40 000 | 0 |
| 205 | PRODUITS D'ENTRETIEN | 210 000 | 178 450 | 31 550 | 178 450 | 0 | 178 450 | 0 |
| 22 | TELECOMMUNICAT*/CORRESP. | 500 000 | 0 | 500 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 24 | ENTRETIEN ET REPARATION | 1 000 000 | 1 174 132 | - 174 132 | 604 365 | 569 767 | 604 365 | 0 |
| 25 | FRAIS FINANCIERS | 0 | 245 241 | - 245 241 | 245 241 | 0 | 245 241 | 0 |
| 28 | AUTRES FRAIS & SERV.EXTERIEURS | 5 000 000 | 5 773 937 | - 773 937 | 698 412 | 5 075 525 | 698 412 | 0 |
| 29 | DEPENSES DIVERSES & IMPREVUS | 5 000 000 | 1 550 000 | 3 450 000 | 20 000 | 1 530 000 | 20 000 | 0 |
| 32 | GROS TRAVAUX, AMENAG., INSTAL. | 0 | 713 450 | - 713 450 | 713 450 | 0 | 713 450 | 0 |
| 33 | MATER. & MOBILIER DE BUREAU | 0 | 895 000 | - 895 000 | 295 000 | 600 000 | 295 000 | 0 |
| 42 | HONORAIRES | 1 948 000 | 0 | 1 948 000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAUX | | 32 845 000 | 32 817 935 | 27 065 | 23 576 334 | 9 241 601 | 23 137 551 | 438 783 |

CILSS/Secrétariat Exécutif - Centre de Gestion des Projets

Exercice Budgétaire 1997 (en milliers de FCFA)

Programmes Majeurs Politiques

Projet : Centre de Gestion

Code : 1072

Annexe 5.1

| Rubriques | Codes | DEPENSES | TOTAL | RECETTES | | | | | |
|-------------------|-------|---|---------------|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Libellés lignes budgétaires | | Contributions des Donateurs | | | | | |
| | | | | Allemagne | Canada | France | Italie | Pays-Bas | US-AID |
| 1. PERSONNEL | 10 | Salaires et Accessoires | 40 200 | 10 050 | 6 700 | 3 350 | 10 050 | 6 700 | 3 350 |
| | 11 | Charges sociales | 7 196 | 1 816 | 1 266 | 616 | 1 216 | 1 566 | 716 |
| | 12 | Frais médicaux | 3 000 | | 1 000 | | | 2 000 | |
| | 13 | Heures supplémentaires | 400 | | 400 | | | | |
| | 14 | Pers. temporaire de remplacement | 200 | | | | | | 200 |
| | 15 | Autres indemnités statutaires | - | | | | | | |
| | 16 | Frais de voyage (mission) | 2 000 | | | | | | 2 000 |
| | 17 | Formation et recyclage | 200 | 200 | | | | | |
| | 18 | Habillement personnel | 200 | 200 | | | | | |
| | 19 | Autres frais de personnel | 500 | | | 500 | | | |
| | | S/TOTAL | 53 896 | 12 266 | 9 366 | 4 466 | 11 266 | 10 266 | 6 266 |
| 2. FRAIS GENERAUX | 20 | Fournitures | 5 800 | | | 2 800 | 2 000 | 1 000 | |
| | 21 | Documentation et Abonnements | - | | | | | | |
| | 22 | Communication et correspondances | 2 500 | | 2 500 | | | | |
| | 23 | Locations | 2 000 | | | 2 000 | | | |
| | 24 | Entretien et réparation | 3 000 | | | 3 000 | | | |
| | 25 | frais financiers | 204 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 | 34 |
| | 26 | Réception et cérémonies | - | | | | | | |
| | 27 | Indemnités | - | | | | | | |
| | 28 | Services extérieurs | 6 000 | | | | | | 6 000 |
| | 29 | Autres frais (Evaluation Centre de Gestion) | 10 200 | 1 700 | 1 700 | 1 700 | 1 700 | 1 700 | 1 700 |
| | | S/TOTAL | 29 704 | 1 734 | 4 234 | 9 534 | 3 734 | 2 734 | 7 734 |
| 3. INVESTISSEMENT | 30 | Terrains | - | | | | | | |
| | 31 | Constructions | - | | | | | | |
| | 32 | Aménagement/Installations | 1 000 | | | | | 1 000 | |
| | 33 | Matériel et mobilier | 400 | | 400 | | | | |
| | 34 | Logiciel informatique (Version Réseau) | 7 000 | | | | 7 000 | | |
| | 35 | Matériel de transport | - | | | | | | |
| | 36 | Ameublement | - | | | | | | |
| | 37 | Formation de longue durée | - | | | | | | |
| | 38 | Matériel informatique | - | | | | | | |
| | 39 | Autres investissements | - | | | | | | |
| | | S/TOTAL | 8 400 | - | 400 | - | 7 000 | 1 000 | - |
| | | TOTAL GENERAL | 92 000 | 14 000 | 14 000 | 14 000 | 22 000 | 14 000 | 14 000 |

DETAIL DU BUDGET PAR CONTENU DES RUBRIQUES

10 - Salaires et Accessoires : comporte la rémunération forfaitaire selon la classification catégorielle, plus les allocations familiales.

| | | | |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------|------------|
| Salaires : | Resp. Centre de Gestion | 1.040.000 x 1 x 12 = | 12.480.000 |
| | Assistant Adm. et Fin. | 450.000 x 2 x 12 = | 10.800.000 |
| | Comptable | 450.000 x 1 x 12 = | 5.400.000 |
| | Aides Comptables | 250.000 x 2 x 12 = | 6.000.000 |
| | Secrétaire de Dtion | 350.000 x 1 x 12 = | 4.200.000 |
| | | | ===== |
| | | | 38.880.000 |
| Allocations familiales (37 enfants) | 3.000 x 37 x 12 | = | 1.332.000 |
| | | | ===== |
| | | | 40.212.000 |

arrondi à 40.200.000 FCFA.

11 - Charges sociales : concernent ici la part patronale de l'impôt Unitaire sur les Traitements et salaires IUTS : $38.880.000 \times 18,5 \% = 7.196.000$ FCFA.

12 - Frais médicaux : Valeur de la prime d'assurance groupe du personnel du Centre de Gestion (maladies et accidents non professionnels).

16 - Frais de voyage : Prévision pour les déplacements probables pour la tenue des instances statutaires en Gambie et un éventuel séminaire sur le système d'information de gestion.

20 - Fournitures :

| | |
|------------------------|-----------|
| Electricité (2 mois) : | 2.600.000 |
| Eau (2 mois) : | 200.000 |
| Carburant : | 1.100.000 |

23 - Locations : Participation au loyer de l'immeuble (2 mois): 2.000.000 FCFA.

28 - Services extérieurs : Coût des prestations de services extérieurs en personnel d'appui ou d'expertise comptable.

29 - Autres frais : provision pour frais d'évaluation du Centre de Gestion (déplacements, logistique, voyages et honoraires).

34 - Logiciel informatique : Provision pour coût de développement des logiciels en version réseau et installation et formation.