

Septembre 2024

# Renforcement des capacités de la vérification financière des activités de passation de marchés

## LE HCR





**Objectif**



**Méthodologie d'audit et liens avec la vérification du rapport financier des partenaires (PFR)**



**Éligibilité des coûts**



**Vérification des sous-processus de passation de marchés**



**Modalités de vérification : vérifications sur place ou à distance**



**Risques et partage d'expérience / ce qui pourrait mal tourner**

# Objectif



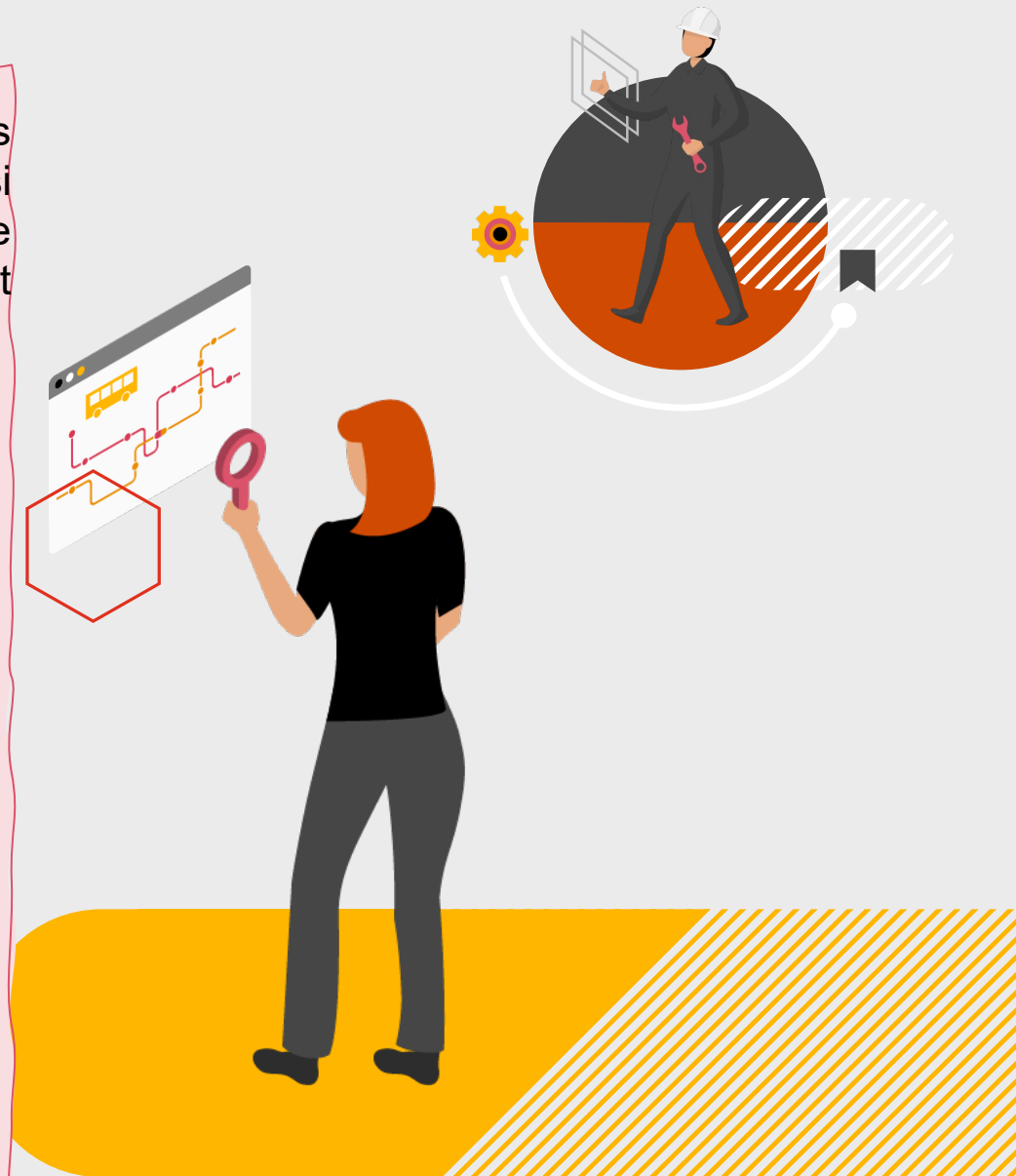
# Objective

L'objectif global du webinaire est de renforcer la capacité des BCP/approvisionnement du HCR et d'autres membres de la MFT ainsi que du personnel des partenaires financés concernés à accroître l'efficacité de la vérification financière des activités d'approvisionnement et des transactions connexes incluses dans les PFR.

L'objectif sera atteint grâce à:

- ✓ La mise en évidence et les conseils de la méthodologie et de l'approche de l'audit;
- ✓ Un bref aperçu de l'éligibilité des coûts d'approvisionnement du point de vue de l'audit;
- ✓ Discussion sur l'examen de l'approvisionnement et des sous-processus connexes;
- ✓ Un bref aperçu des différentes modalités de vérification des marchés publics; et
- ✓ Partage des risques et des expériences (ce qui pourrait mal se passer dans les marchés publics).

Le webinaire se déroulera sous forme de présentation et de questions-réponses.



# Méthodologie d'audit et liens avec la vérification du PFR



# Méthodologie et approche de l'audit

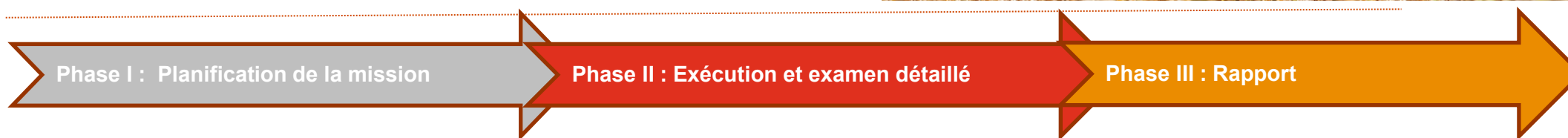
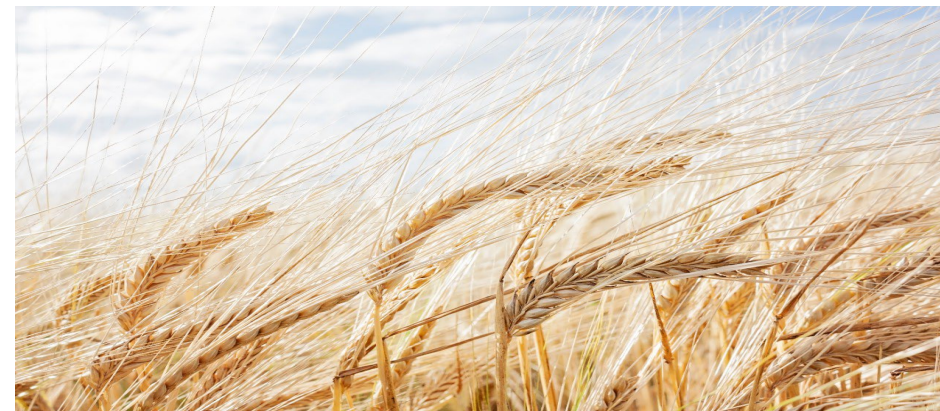


L'approche de l'audit est basée sur une méthodologie simple en trois étapes, à savoir :

- Planification de la mission;
- Exécution/examen détaillé; et
- Rapport et suivi.



Cette approche peut être appliquée à la vérification de la PFR du HCR.



## *Planification de l'affectation*

- ✓ Réunion d'entrée avec le HCR et les partenaires de mise en œuvre spécifiques pour définir l'étendue de la mission.
- ✓ Mobilisation de l'équipe.
- ✓ Compréhension de l'environnement de contrôle interne et de la structure organisationnelle, des contrôles de gestion et des politiques en place chez les partenaires.
- ✓ Fourniture d'une liste des documents requis pour l'audit afin de permettre aux partenaires et au HCR de se préparer.

## *Exécution et examens détaillés*

- ✓ Effectuer l'audit des rapports financiers du projet pour la période concernée et confirmer : les fonds reçus, l'examen détaillé des dépenses encourues et le solde des fonds aux dates de fin de la période d'audit du projet, y compris la période de liquidation.
- ✓ Le rapprochement des montants audités et des rapports financiers du projet du partenaire soumis au HCR.
- ✓ Examen et évaluation des contrôles et systèmes internes.
- ✓ Examen de la conformité - avec l'accord, le budget, les politiques de l'organisation et les lois et règlements applicables.

## *Rapports*

- ✓ Organiser une réunion de clôture avec la direction du partenaire et le HCR.
- ✓ Préparation et publication des projets de rapports;
- ✓ Obtention des commentaires de la direction sur les projets de rapports et intégration des commentaires dans les rapports.
- ✓ Publication des rapports finaux.

# Audit methodology and Approach...cont'd



À chaque étape du processus, nous adaptons notre audit au HCR et aux partenaires de mise en œuvre, sur la base de notre compréhension globale du HCR, des agences des Nations unies et du secteur à but non lucratif en général.

Cela nous permet de nous concentrer sur les risques qui comptent pour vous (HCR et partenaires).

La stratégie de notre entreprise, The New Equation, consiste à faire en sorte que PwC réunisse des combinaisons uniques de personnes, alimentées par la technologie, en nous galvanisant en tant que communauté de résolveurs pour relever ce double défi. Ainsi, notre approche d'audit repose fortement sur l'utilisation de techniques d'audit de données, car nous pensons qu'il s'agit de la manière la plus efficace d'auditer le volume élevé de transactions dans la mise en œuvre des projets.

Pour vous faire vivre la véritable expérience PwC, cette approche sera couplée à ce qui suit :



***Les personnes intelligentes***



***Approche intelligente***



***Technologie intelligente***

# Éligibilité des coûts





# Éligibilité des coûts sur la base des conditions de l'AP

## Catégorie de coûts

Dépenses du projet (autres que les frais de personnel et les coûts de soutien du projet/CPS))

## Critères d'éligibilité

- Les coûts encourus pour la mise en œuvre du projet ne sont éligibles que s'ils sont encourus pendant la période de mise en œuvre du projet, conformément à l'accord de projet (AP).
- Période de liquidation - La période de liquidation du projet est la période pendant laquelle les engagements financiers contractés pendant la période de mise en œuvre du projet peuvent continuer à être réglés par le partenaire. Les coûts encourus pendant la période de liquidation (après la période de mise en œuvre) sont considérés comme inéligibles.
- Les dépenses du projet doivent être conformes à l'objet / aux objectifs de l'AP. Les coûts encourus en dehors des objectifs de l'AP sont considérés comme inéligibles.
- Dépenses préfinancées
- L'éligibilité est déterminée à partir des pièces justificatives sous-jacentes
- Les coûts imputés à d'autres donateurs sont inéligibles.

## Ce à quoi il faut faire attention

- Les rapprochements bancaires et les relevés bancaires pour la date des paiements et les transactions de fin de période doivent faire l'objet d'un suivi attentif.
- Le processus de passation des marchés doit être effectué conformément à la politique du partenaire et aux conditions de l'accord de partenariat. Les documents pertinents doivent être conservés pour soutenir la réalisation de l'économie et de l'optimisation des ressources (devis et analyse des offres, justifications de la source unique, etc.)
- S'assurer de la réalisation/livraison et conserver les preuves sous forme de bons de livraison, de bons de réception, de certificats de paiement intermédiaires, de certificats d'achèvement, d'accusés de réception de paiement, entre autres.
- L'approbation préalable du HCR est nécessaire pour les dépenses préfinancées.
- Suffisance des documents justificatifs sous-jacents - vérifier l'alignement sur les objectifs du projet, y compris les activités prévues et le lieu des activités. (budget approuvé, documents d'appui de tiers (factures/reçus, etc.)).
- S'enquérir des procédures de suivi des rapports financiers destinés à d'autres donateurs et, le cas échéant, de l'accès à ces rapports.

# Éligibilité des coûts sur la base des conditions de l'AP

<i>Catégorie de coûts</i>	<i>Critères d'éligibilité</i>	<i>Ce à quoi il faut faire attention</i>
<b>Coûts de soutien du projet / Coûts indirects du projet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les coûts indirects du projet doivent être imputés comme spécifié dans l'AP.</li><li>• La contribution du HCR s'élève à 7 % des coûts directs conformément aux PFR pour les organisations internationales non gouvernementales et à 4 % pour les organisations nationales non gouvernementales (les organisations gouvernementales ne sont pas éligibles et, pour les Nations unies, des taux spécifiques sont appliqués, mais les partenaires des Nations unies ne font pas l'objet d'un audit de projet).</li><li>• Tout frais supérieur à 7 % pour les OING ou à 4 % pour les ONG est inéligible.</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• S'assurer que le nouveau calcul est conforme aux taux spécifiés dans le PA.</li><li>• Les taux s'appliquent aux coûts directs (coûts directs du programme et coûts directs partagés).</li><li>• S'assurer que les coûts directs sont correctement déterminés, en particulier lorsque des exclusions sont prévues dans l'accord de partenariat.</li></ul>

# Éligibilité des coûts sur la base des conditions de l'AP

## Catégorie de coûts

### Impôts/Taxes

## Critères d'éligibilité

- Maximiser l'utilisation de toute exonération fiscale disponible en vertu du statut caritatif du partenaire.
- Dans les situations où les biens et services achetés par le partenaire peuvent être soumis à des droits de douane ou à des taxes, le partenaire indique aux autorités compétentes que les biens et services du projet sont achetés avec des fonds du HCR.
- Le Partenaire consulte le HCR pour savoir si et comment ces paiements peuvent être exonérés en vertu des instruments juridiques internationaux et nationaux applicables.
- Lorsque la législation du pays permet des exonérations fiscales et que le partenaire paie des impôts, le montant des impôts payés n'est pas éligible.

## Ce à quoi il faut faire attention

- Compréhension des lois en vigueur dans la juridiction où se déroule l'opération.
- Vérifier le statut d'exemption du partenaire, par exemple les immunités et les privilèges basés sur un accord avec le gouvernement d'accueil ; par exemple, au Kenya, certaines ONGI bénéficient d'exemptions sur les taxes de TVA.

# Éligibilité des coûts sur la base des conditions de l'AP

## Catégorie de coûts

### Plan financier du projet (budget) et flexibilité pour les transferts de lignes budgétaires

## Critères d'éligibilité

- Les partenaires doivent mettre en place des contrôles pour s'assurer que les transferts discrétionnaires de lignes budgétaires de montants raisonnables restent dans les limites des taux de flexibilité spécifiés (conformément à l'accord de partenariat).
- Les transferts ne doivent pas dépasser 30 % (pour les projets à risque élevé/important) ou le taux de 50 % applicable aux projets à risque faible/moyen au niveau des résultats.
- Toute surutilisation au-delà des taux spécifiés dans l'AP (c'est-à-dire 30 % ou 50 % selon l'AP) est considérée comme inéligible.

### Nos observations sur le risque accru dans le suivi budgétaire :

- La flexibilité budgétaire jusqu'à 30 % ou 50 % (selon ce qui s'applique à l'AP spécifique) est autorisée au niveau des résultats plutôt qu'au niveau des postes budgétaires/comptables - ce qui pourrait permettre de réaffecter des fonds d'un poste budgétaire à un autre, ce qui pourrait entraîner l'utilisation de l'allocation des activités de base du projet pour financer des activités de facilitation. En l'absence d'un suivi détaillé, l'impact sur les bénéficiaires visés (réfugiés, personnes déplacées, apatrides et autres) pourrait s'en trouver réduit.
- Dépenses importantes pour la location de véhicules - certains partenaires ont des dépenses importantes liées à la location de véhicules. Bien que ces dépenses soient budgétisées et dûment étayées par des documents pertinents, l'UCP du HCR devrait examiner si l'achat de véhicules, par opposition à la location de véhicules, présente un meilleur rapport qualité-prix.
- Les dépenses de carburant et d'entretien - les distances parcourues et le terrain devraient raisonnablement justifier le niveau des dépenses. Toutefois, nous recommandons que des activités de contrôle supplémentaires soient mises en place pour garantir l'optimisation des ressources.

## Ce à quoi il faut faire attention

- Suivi régulier du budget.
- Les modifications/révisions du budget doivent être demandées à temps, dès que le besoin s'en fait sentir, et ne doivent pas être une surprise.
- Lorsqu'il y a plusieurs donateurs, le suivi approprié permet de faire correspondre les dépenses aux donateurs spécifiques et d'éviter le double prélèvement, c'est-à-dire de faire payer plusieurs donateurs pour la même transaction/facture, ce qui peut conduire à des problèmes de mauvaise conduite/fraude.

### NON AUTORISÉ

- L'achat par les partenaires d'articles de première nécessité, de véhicules et de médicaments n'est pas autorisé, sauf autorisation écrite préalable du HCR.
- L'achat de terrains et de bâtiments (sauf accord explicite dans l'accord de financement, mais un plan de travail de projet n'est jamais utilisé comme mécanisme pour acheter des biens ou des terrains au nom du HCR).
- D'autres éléments sont définis dans le manuel du programme du HCR.

# Éligibilité des coûts sur la base des conditions de l'AP

## Catégorie de coûts

### Approvisionnement

## Critères d'éligibilité

- Les partenaires effectuent les achats conformément aux politiques d'achat adoptées et applicables à leur organisation.
- Les partenaires s'efforcent d'aligner leurs règles, réglementations et pratiques en matière de passation de marchés sur les principes clés et les normes éthiques des Nations Unies et du HCR en matière de passation de marchés.
- L'éligibilité des dépenses liées à la passation de marchés est également déterminée à partir des documents justificatifs sous-jacents.

## Ce à quoi il faut faire attention

- Documentation suffisante pour prouver le respect des procédures de passation de marchés requises.
- Correspondance tripartite des paiements (commande, facture, bons de livraison/bon de réception).
- Examiner les documents d'enregistrement des soumissionnaires. Y compris les documents de propriété.
- Veiller à ce que la concurrence soit effective.
- Surveiller les éventuels indicateurs de conflit d'intérêts.
- Séparation des tâches

# Éligibilité des coûts sur la base des conditions de l'AP

<i>Catégorie de coûts</i>	<i>Critères d'éligibilité</i>	<i>Ce à quoi il faut faire attention</i>
Paiement en espèces aux travailleurs journaliers/ travailleurs non qualifiés	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tenue à jour de documents justificatifs adéquats, tels que des contrats, des preuves de présence, des preuves de paiement, etc.</li></ul> <p>Remarque : il convient d'être prudent lorsque les travailleurs non qualifiés comprennent des réfugiés et d'autres personnes déplacées (POC). Dans certaines juridictions, les réfugiés n'ont pas le droit de travailler ni de percevoir un salaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maintenir des documents d'appui adéquats.</li><li>• Rapprochements réguliers</li></ul>
Les informations financières ne sont pas réconciliées avec le PFR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les recettes et les dépenses déclarées doivent être rapprochées des registres financiers sous-jacents tenus par les partenaires chargés de la mise en œuvre.</li><li>• Les écarts entre le PFR et les grands livres donnent lieu à des constatations à signaler..</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapprochement régulier des GL et des rapports financiers</li></ul>
Soldes non dépensés	Les partenaires doivent rembourser le solde non dépensé conformément aux conditions de l'accord de partenariat et aux politiques du HCR (généralement le 31 mars de l'année suivant l'année de mise en œuvre, sauf si des prolongations de l'accord de partenariat ont été approuvées).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remboursements rapides après la fin de la période de liquidation</li></ul>

# Vérification des sous- processus de passation de marchés



# Approvisionnement

## *Aperçu des sous-processus de passation de marchés*

- **Planification des achats** - permet aux partenaires de regrouper les besoins dans de grands contrats, de réaliser des économies d'échelle et d'éviter, dans la mesure du possible, les achats d'urgence. Les partenaires peuvent répartir la charge de travail liée à la passation des marchés en fonction de leurs ressources et entreprendre des achats conjoints lorsqu'ils achètent des articles similaires.
- **Lancement de la passation de marchés** - initiée par une demande du service utilisateur et soumise à l'unité de passation de marchés. Les demandes annexes sont ensuite soumises à l'approbation appropriée, qui comprend la confirmation de la disponibilité du budget.
- **Sélection d'une méthode de passation de marchés** - les principaux facteurs à prendre en considération sont, entre autres, la valeur estimée des biens, des travaux ou des services, l'urgence et le nombre de prestataires de services. La passation de marchés ne doit pas être fractionnée et doit être planifiée afin d'éviter autant que possible la passation de marchés dans l'urgence. Les méthodes les plus courantes sont la recherche d'un fournisseur unique (achat direct), les achats de faible valeur, les demandes de devis auprès d'un groupe de fournisseurs présélectionnés et les appels d'offres ouverts.
- **Appel d'offres** - les méthodes varient en fonction de la méthode de passation de marchés utilisée par le partenaire. Le document d'appel d'offres/demande de devis doit contenir suffisamment d'informations pour permettre une concurrence équitable entre ceux qui souhaitent soumettre des offres/devis. Les appels d'offres doivent être largement diffusés.
- **Réception des offres** - Les partenaires doivent s'assurer que la boîte où les offres/devis doivent être soumis est ouverte et accessible. Les offres/devis ne doivent pas être ouverts jusqu'au jour de l'ouverture. Si une offre est trop volumineuse pour être placée dans la boîte, elle doit être reçue de la manière indiquée dans le document d'appel d'offres. Le processus doit être transparent et guidé par la procédure de passation des marchés établie, qui peut varier d'un partenaire à l'autre.
- **Ouverture des offres** - Elle est effectuée par le comité d'ouverture immédiatement après la date limite de soumission des offres. Le nom de la personne qui soumet l'offre, le prix total de l'offre ou de la cotation sont lus à haute voix pour chaque offre ou cotation ouverte et consignés dans le registre d'ouverture. Les soumissionnaires ou leurs représentants peuvent assister à l'ouverture.



# Approvisionnement

## *Vue d'ensemble des sous-processus de passation de marchés - suite*

- **Évaluation** - l'offre la mieux évaluée est sélectionnée pour être attribuée parmi les offres reçues. Cette procédure comprend les trois étapes suivantes;
  - I. **Une évaluation préliminaire** est entreprise peu après l'ouverture des offres pour vérifier que l'offre a été soumise dans le format correct, qu'elle a été signée par la personne autorisée et que le nombre correct d'exemplaires, la garantie d'offre (le cas échéant), la validité et tous les échantillons requis ont été fournis. Toute offre qui ne répond pas aux exigences est rejetée.
  - II. **L'évaluation technique** est ensuite effectuée sur les offres qui ont passé l'évaluation préliminaire de la conformité technique. L'évaluation technique précède l'évaluation financière. Si l'offre ne répond pas aux exigences techniques, elle n'est pas recevable et ne passe pas à l'évaluation financière.
  - III. **L'évaluation financière** prend en compte les prix relevés lors de l'ouverture des offres, les corrections d'erreurs arithmétiques, les taux de change, les remises, etc. Les offres sont ensuite classées en fonction de leur prix évalué et l'offre retenue est celle dont le prix évalué est le plus bas.
- **Décision d'attribution et communication** - le comité d'évaluation prend la décision d'attribution et la communique aux soumissionnaires. La communication doit être faite à la fois aux soumissionnaires retenus et aux soumissionnaires non retenus.
- **Établissement du contrat** - le soumissionnaire retenu et le partenaire concluent un contrat écrit et/ou une LPO/LSO délivrée au fournisseur.
- **Gestion du contrat** – le contrat doit être géré afin de s'assurer que le fournisseur/prestataire de services respecte les termes et conditions du contrat et que le fournisseur s'acquitte de toutes ses obligations contractuelles. Selon les politiques du partenaire, cette tâche peut incomber au service utilisateur ou au service/commission des achats.
- **Inspection et acceptation des biens, des travaux ou des services** - il s'agit de s'assurer que la quantité reçue est correcte et que les normes techniques ont été respectées. Après la vérification, le paiement peut être effectué.

# Modalités de la vérification financière : vérifications sur place ou à distance



# Approvisionnement

## *Modalités de vérification*

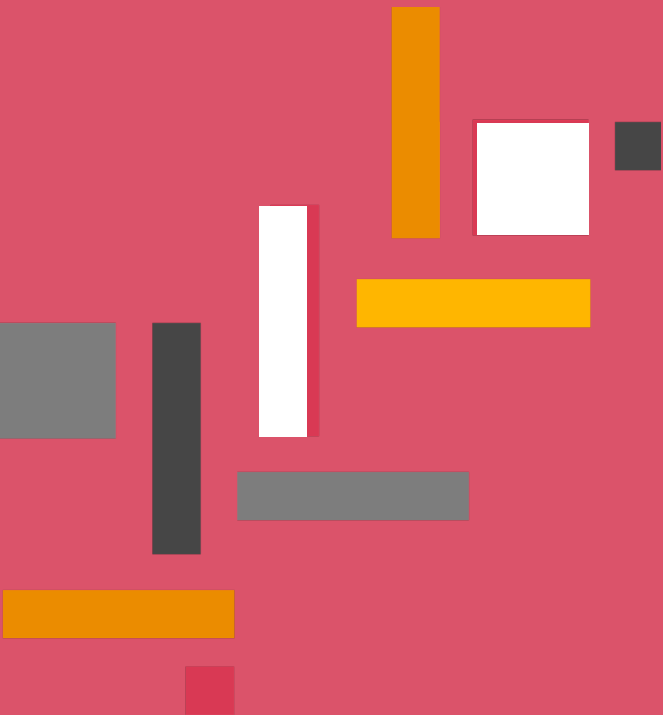
La vérification des documents de passation de marchés doit être effectuée dans les locaux du PE. D'autres visites sur place doivent être effectuées si cela s'avère efficace et pratique.

Lorsqu'il n'est pas possible de se déplacer pour effectuer des vérifications sur place, les vérifications à distance sont également une option. Voici quelques-unes des procédures mises en œuvre pour s'assurer de l'exactitude des copies électroniques examinées:

- I. Vérification indépendante auprès de tiers** – Confirmation indépendante des informations auprès de tiers par le biais d'appels téléphoniques aux fournisseurs, aux bénéficiaires, etc.
- II. Exhaustivité et exactitude** – Réalisation de tests d'exhaustivité et d'exactitude (tests de fond et/ou de contrôle) sur les informations générées par le système.
- III. Vérification de la source** – Vérifier les informations reçues par courrier électronique ou par le biais d'autres plateformes de partage d'informations pour confirmer qu'elles ont été envoyées par la source prévue, en communiquant directement avec l'expéditeur pour valider la source et les détails des informations envoyées, y compris en le contactant par téléphone.
- IV. Procédures supplémentaires pour vérifier la fiabilité** – appliquer des procédures supplémentaires pour vérifier la fiabilité des documents reçus des PE, par exemple en comparant, sur la base d'un échantillon, les documents scannés avec les originaux.

**Remarque:** la technologie peut être adoptée pour vérifier physiquement les résultats physiques, par exemple les constructions à l'aide d'un GPS.

Risques et partage  
d'expérience/ ce qui pourrait  
mal tourner



# Approvisionnement

## Domaine d'action

## Approvisionnement

## Risque

Il existe un risque que l'acquisition de biens et de services dans le cadre de l'accord de partenariat ne soit pas conforme aux exigences du HCR et du partenaire ou ne suive pas les principes d'équité, de transparence, de concurrence effective, d'optimisation des ressources, de centrage sur le client, entre autres, y compris l'appel d'offres, le traitement et la réception des offres, les évaluations techniques et financières, la gestion des contrats et des fournisseurs, les conflits d'intérêts, conformément aux échantillons d'acquisition sélectionnés pour la vérification.

Cela peut être dû à :

- L'absence de politiques de passation de marchés solides au niveau du partenaire;
- Non-alignement de la politique de passation de marchés du partenaire sur les accords de partenariat du projet du HCR;
- Non-respect des procédures de passation de marchés stipulées; et
- l'absence de diligence raisonnable à l'égard des fournisseurs retenus.

## Exigences en matière de PI

Pour les partenaires, il s'agit au minimum de:

- Disposer d'une politique de passation de marchés solide qui détaille le cycle de passation de marchés, de l'acquisition au paiement, les seuils détaillés et le processus à suivre pour chacun d'entre eux, la séparation des tâches dans le processus, entre autres.
- Faire preuve de diligence raisonnable à l'égard des fournisseurs à engager. Il s'agit notamment de rechercher les fournisseurs radiés/sanctionnés par les différents partenaires de développement.
- S'engager avec des fournisseurs établis dont la présence est vérifiable.
- Documenter les raisons de l'attribution des offres/appels d'offres aux gagnants. Le partenaire doit communiquer avec les soumissionnaires retenus et non retenus.
- Conserver les documents attestant de la procédure de mise en concurrence. Il s'agit notamment de l'appel d'offres, des annonces d'appels d'offres ouverts, des offres, de l'analyse des offres, des procès-verbaux du comité de passation des marchés, des lettres d'attribution au soumissionnaire retenu et des lettres de regret aux soumissionnaires non retenus, du contrat/LPO/LSO, entre autres.

# Approvisionnement

## Domaine

### Approvisionnement

## Constatations courantes

- Absence d'une politique d'achat solide.
- Absence de diligence raisonnable à l'égard des fournisseurs avant l'engagement.
- Engagement avec des fournisseurs non établis ne disposant pas d'informations d'enregistrement vérifiables.
- Absence de prise en compte de l'évaluation technique dans le processus de passation de marchés.
- Liste non actualisée de fournisseurs présélectionnés.
- Approvisionnement unique sans justification documentée
- Achat d'articles non prévus au budget

## Constatations courantes

- Contrôle/administration commun(e) des soumissionnaires participant à la même offre
- Fractionnement des offres dans le but d'éviter une procédure de passation de marché rigoureuse
- Seuils de passation de marchés non représentatifs de l'environnement opérationnel local. Ceci est particulièrement vrai pour les bureaux locaux qui adoptent les seuils du siège, dont l'environnement opérationnel est différent.
- L'enchaînement illogique des documents/événements relatifs à la passation de marchés. Par exemple, un contrat signé avec un fournisseur donné avant l'analyse de l'offre
- L'analyse des offres n'est pas approuvée par le comité d'évaluation.
- Permettre aux soumissionnaires qui n'ont pas satisfait aux exigences obligatoires telles que les certificats d'enregistrement, les permis d'exploitation, etc. de procéder aux évaluations techniques et financières.
- Demande de devis à des fournisseurs ne figurant pas sur la liste des présélectionnés.



La fin.

Des questions?