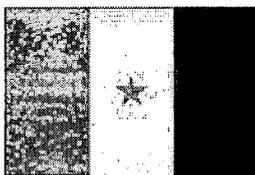


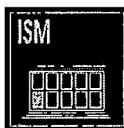
République du Sénégal



Un Peuple - Un But - Une Foi

Ministère de l'Enseignement Supérieur, des Universités, des Centres  
Universitaires Régionaux et de la Recherche Scientifique

Institut Supérieur de Management



Mémoire de Fin de cycle pour l'obtention du Master Ingénierie  
Financière

THEME:

**Pratique de la Gestion Financière dans les Projets de développement  
financés par la Banque Mondiale: Cas du Projet de Gestion Intégrée des  
Ressources en Eau (PGIRE) de l'OMVS**

Présenté par

Assane NIANG

Encadré par

Kimiley Vital KONE  
Assistant-enseignant à I.S.M

Année académique : 2010-2011

## INTRODUCTION

L'OMVS est un outil de coopération remarquable, disposant d'un cadre juridique et institutionnel éprouvé et stable, affichant des résultats concrets, bénéficiant d'un engagement politique fort. L'Organisation a prouvé sa capacité à mobiliser ses partenaires pour concevoir et réaliser des projets de grande envergure qu'aucun des Etats, pris individuellement, n'aurait pu mener à bien.

L'objectif poursuivi par l'OMVS est d'instaurer une vision globale du développement du bassin du fleuve Sénégal intégrant, pour la première fois de manière aussi marquée, les différents objectifs sectoriels que sont : les infrastructures, la santé, la pêche, l'autosuffisance alimentaire, l'environnement, l'agroforesterie et les activités génératrices de revenus, en s'appuyant sur une analyse fine des ressources en eau du bassin et des écosystèmes qui en dépendent.

A partir de cette ambition partagée, l'OMVS a mise en place avec l'appui des bailleurs de fonds que sont la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement, l'Union Européenne, en collaboration avec les Etats Membre, un vaste programme de développement intégré et concerté des ressources en eau, articulé autour du PGIRE.

De manière générale, le programme vise à aider l'OMVS à assurer une gestion intégrée des ressources en eau avec des effets à court, moyen et long termes.

L'objectif de développement du programme de mise en valeur intégrée des ressources en eau qui comprend deux phases (PGIRE 1 et 2) est de renforcer l'intégration régionale à travers l'OMVS afin que le développement des usages multiples de l'eau favorise la croissance et partant l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

La réalisation de cet objectif passe par :

- i.) la consolidation et la modernisation des institutions, du cadre juridique et technique du bassin du fleuve Sénégal pour mieux servir les quatre États riverains,
- ii.) l'exécution d'activités concrètes de mise en valeur des ressources en eau au niveau local permettant de générer suffisamment de revenus pour réduire la pauvreté, et
- iii.) la définition et la préparation d'une nouvelle infrastructure à objectifs multiples pour mobiliser le potentiel d'énergie hydroélectrique identifié dans le bassin.

Ce sont au total deux millions de personnes ciblées par la première phase qui devraient bénéficier de ce projet. L'intervention du projet se concentrera sur des domaines prioritaires situés dans les quatre États riverains, notamment dans le haut-bassin, la moyenne-vallée et le delta.

Les indicateurs de résultats envisagés pour le projet sont :

- a) les mécanismes juridiques, institutionnels et financiers de l'OMVS sont actualisés et entièrement opérationnels pour lui permettre d'assumer son rôle ;
- b) des activités viables à buts multiples liées aux ressources en eau sont mises en œuvre pour favoriser la création de revenus et la réduction de la pauvreté au niveau local ; et
- c) un cadre de planification et de gestion régionale est élaboré pour assurer une mise en valeur économiquement, écologiquement et socialement responsable des ressources en eau.

La mise en place du projet de gestion intégrée peut être une des solutions importantes pour les Etats membre de lutter contre la pauvreté. Nous pouvons définir un projet comme étant un ensemble de moyens matériels, financiers et humains mis en œuvre en vue de répondre à des objectifs précis. Un projet est en général limité dans le temps et dans l'espace. Dans le langage économique, un ensemble de projets constitue un programme. Les acteurs du développement définissent la notion de plan de développement stratégique comme un ensemble de programme destiné à lutter contre la pauvreté. La nature des projets de développement dans les pays en voie de développement a évolué de façon significative depuis quelques années. Cette évolution a été notée dans beaucoup de domaines notamment : infrastructures, la santé, l'éducation, l'autosuffisance alimentaire, l'environnement et l'accès de la population au crédit à travers la micro finance. C'est ainsi qu'à partir des années 1980, qu'une multitude de projets ont vu le jour dans nos pays en voie de développement. Malheureusement beaucoup d'entre eux n'ont pas pu atteindre les objectifs et les effets escomptés à cause de la mauvaise gouvernance. C'est ainsi que les bailleurs de fond inscrivent désormais dans les accords de prêts, les procédures à mettre en œuvre pour la bonne gestion des fonds alloués. Parmi ces procédures, il y a l'obligation de procéder au respect des directives en matière de décaissements et de passation des marchés, à la production des rapports de suivi financier trimestriels, et à un audit comptable et financier annuel des états financiers.

Les ressources des bailleurs de fonds sont gérées par l'OMVS par le biais d'une unité de coordination du projet logé au Haut commissariat et à travers des agences d'exécution situés dans les quatre états membre. La bonne gestion financière des contributions des bailleurs de fonds est un élément nécessaire et fondamental du processus visant à assurer une utilisation appropriée des ressources provenant des contributions des états membres et d'autres sources affectées au développement économique et social.

La gestion financière exercée par le projet consiste à piloter la mobilisation des ressources

des bailleurs de fonds d'une part, et à décaisser les ressources au profit des composantes du projet d'autre part, mais également de fournir des informations fiables, transparentes aux différents partenaires. Elle nécessite pour cela la mise en place d'un bon système d'information comptable et financier, un personnel qualifié et un bon système de contrôle interne. La gestion financière représente l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information de l'autre application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation des méthodes et procédures de chacune des activités de l'entreprise pour maintenir la pérennité de celle-ci. Cependant force est de reconnaître qu'une bonne gestion financière n'est réellement efficace que si elle est adaptée à l'entité à laquelle elle doit s'appliquer. En effet les projets de développement présentent des modes de fonctionnement, de gestion, de présentation des états financiers et de pratique Contrôle Interne bien différents de ceux des autres entreprises. En outre ils n'ont pas les mêmes objectifs et résultats que celle-ci d'où la nécessité d'élaborer les stratégies de gestion financière, d'audit et de contrôle interne qui leur sont spécifiques. Ces constats nous ont amenés à nous poser les questions suivantes : Comment mettre en place un bon système d'information pour un bon suivi financier du projet? Quelles sont les procédures à mettre en place pour que l'exécution du projet soit efficace ? Quelles sont les différentes procédures et méthodes de décaissement applicable au niveau du projet ? Nous avons commencé ce travail par la collecte d'informations dans des sources documentaires et d'entretiens avec les responsables du projet au niveau du Haut Commissariat et au niveau des différents bailleurs de fonds du projet. Ensuite, nous avons procédé à des collectes d'informations dans le manuel des procédures administratives, comptables et financières du projet ainsi que dans les directives de la Banque Mondiale. Après avoir présenté dans une première partie le cadre général et méthodologique de l'étude, nous traiterons dans une seconde partie le cadre analytique.

## CONCLUSION

Au terme de ce travail, il est extrêmement important de relever que la préoccupation essentielle a été d'examiner et de montrer la pratique de la gestion financière au niveau du projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau (PGIRE) au sein de l'OMVS, financé en grande partie par la Banque Mondiale, afin d'atteindre les objectifs de développement fixés par les Etats riverains.

L'Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal est un parfait exemple de réussite en matière d'intégration sous-régionale.

Le fleuve Sénégal, ressource partagée entre quatre États riverains constitue un bon laboratoire pour une gestion intégrée d'un bassin versant dans un contexte de sécheresse aigue dans les années 1960-1970. Les grands aménagements qui ont été construits en aval et en amont du fleuve ont été réalisés dans une période où d'une part les grands barrages étaient synonymes de développement dans le tiers monde et d'autre part que la question environnementale n'était pas une préoccupation majeure pour les États africains, les bailleurs de fonds et la société civile.

Au bout de notre travail de recherche, il importe de faire la revue des grandes lignes qui le composent et de présenter brièvement les résultats, auquel il a abouti.

Le choix de ce sujet a été motivé par le fait qu'une bonne pratique de la gestion financière dans les projets de développement contribue à améliorer les taux de décaissement des crédits et dons octroyés à nos Etats dans l'atteinte des objectifs de développement. En outre, la seconde motivation a été celle de confronter la théorie relative à la gestion financière, apprise tout au long de notre formation académique, à la pratique sur terrain. Il a été également pour nous une occasion de rechercher les conditions de l'application des directives des bailleurs de fonds en adéquation avec les règles et principes comptables du SYSCOA, afin de sortir des rapports financiers sincères et qui donnent une image fidèle de l'exécution du projet.

Pour arriver à cette fin une question a été posée dans notre problématique à savoir :

Comment assurer une gestion financière efficace des projets de développement dans l'objectif global d'améliorer le taux de décaissement des crédits et dons, dans une optique d'économie?

Pour appréhender notre étude et répondre effectivement à nos questions de recherche, nous avons formulé une hypothèse générale ayant deux volets. L'hypothèse générale de notre recherche est que le PGIRE présente une unité de financière qui permet de gérer les fonds alloués au Projet en respectant les principes d'efficience et d'économie afin d'atteindre ses objectifs de développement. Cette hypothèse est subdivisée en deux :

**Hypothèse 1** : La structure financière mise en place par le Projet PGIRE permet d'assurer le bon fonctionnement du projet en respectant les principes et normes comptables du SYSCOA et les procédures des Bailleurs de fonds.

**Hypothèse 2** : La gestion financière du Projet satisfait aux exigences des Bailleurs de fonds en respectant les principes d'efficience et pour l'atteinte des objectifs de développement.

La vérification de ces hypothèses a nécessité l'utilisation des techniques et des méthodes. Ainsi, nous avons utilisé la technique documentaire et la technique d'interview.

Quant aux méthodes, il a été employé la méthode historique, la méthode analytique, et la méthode comparative.

Nous avons délimité notre sujet dans le domaine, dans le temps et dans l'espace. Dans le domaine, le sujet se limite à l'analyse de la gestion financière dans les projets de développement financés par la Banque Mondiale. Dans le temps, notre recherche s'étale sur une période de quatre ans allant de 2007 à 2010. Dans l'espace, notre étude s'est focalisée sur le projet PGIRE et à toutes ses branches d'activité.

En vue d'arriver à vérifier nos hypothèses, nous avons subdivisé notre travail en quatre chapitres outre l'introduction générale et la conclusion générale.

- Le premier chapitre porte sur le cadre général qui comprend la problématique, les objectifs de la recherche, les hypothèses de recherche et la revue critique de la littérature et approches conceptuelles ;
- Le deuxième chapitre concerne le cadre méthodologique. Il débute par la présentation du cadre de l'étude, la délimitation du sujet, les techniques d'investigation et les difficultés rencontrées;
- Le troisième chapitre concerne la présentation et l'analyse des données, qui comprend le choix des techniques de traitement des données et la présentation des résultats;
- Le quatrième chapitre concerne l'interprétation des données et les recommandations, il débute par l'interprétation des données, ensuite les tests d'hypothèses et enfin les recommandations.

L'analyse de la première hypothèse a abouti au résultat selon lequel la performance du Projet du point de vue de la gestion financière est jugé satisfaisante par la Banque Mondiale. La qualité des rapports financiers est acceptable, l'élaboration et le suivi du budget ont été améliorés et les procédures comptables acceptables sont appliquées. Cela permet à l'unité de coordination d'assurer la bonne exécution du projet malgré qu'il existe encore certains points qui nécessitent d'être améliorés tels que le respect des délais de transmission des rapports de suivi financiers, une bonne planification budgétaire au niveau des agences d'exécution

notamment l'ADRS au Mali et la DNGR en Guinée. A part cela, le système d'information financière du PGIRE est bien maîtrisé par l'équipe de gestion financière du projet, la comptabilité du PGIRE est une comptabilité d'engagement et respect les principes et normes du SYSCOA, les Etats financiers du projet sont équilibrés et bien structurés qui respectent aux normes du SYSCOA et que les rapports d'audit du projet sont certifiés sans réserves.

Tous ces éléments nous ont permis de confirmer notre première hypothèse selon laquelle la structure financière mise en place par le Projet PGIRE permet d'assurer le bon fonctionnement du projet en respectant les principes et normes comptables du SYSCOA et les procédures des Bailleurs de fonds.

Nous avons constaté que le taux de décaissement du projet est de 62%, ce qui est satisfaisante dans sa globalité pour la Banque Mondiale. Le projet décaisse sur la base des rapports de suivi financier. Vingt sept (27) rapports de suivi financiers ont été transmis à la Banque Mondiale soit pour faire un appel de fonds, soit pour justifier les dépenses effectuées, tous ces rapports ont été validés et jugé satisfaisants par la Banque Mondiale. L'analyse nous a montré que le projet a utilisé tous les modes de décaissements prévue par les directives de l'IDA à savoir le remboursement de fonds, les paiements directs et les engagements spéciaux. Ces décaissements ont permis la réalisation de la majeure partie des activités du projet. Ces résultats nous ont permis de confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle la gestion financière du Projet satisfait aux exigences des Bailleurs de fonds en respectant les principes d'efficience et pour l'atteinte des objectifs de développement.

Dans cette démarche, il a été question de souligner l'importance de la mise en place d'un bon système d'information financière et comptable et de son application. Mais également le respect des procédures, directives des bailleurs de fonds et des principes et normes comptables en vigueur dans le pays dans la mise en œuvre du projet.

Le projet PGIRE offre un avantage comparatif unique permettant de renforcer la collaboration étroite entre les différentes institutions qui interviennent dans la gestion de la ressource du bassin du fleuve Sénégal à différents niveaux, tout en consolidant l'intervention des bailleurs de fonds moyennant un cadre d'action concerté dans la lutte contre la pauvreté dans les états riverains.

Certes le projet PGIRE enregistre des résultats acceptables dans sa mise en œuvre, mais il serait ingrat de notre part de terminer notre travail sans apporter nos suggestions allant dans le sens l'amélioration la gestion financière pour l'atteinte des objectifs de développement. Afin de permettre à l'OMVS d'atteindre sa mission qui est d'accélérer le développement économique des Etats membres. Nous pouvons donc formuler quelques recommandations qui

vont porter sur les points suivant :

- ✓ Au niveau du Système d'information : la maîtrise du système d'information semble faible au niveau des agences d'exécution ce qui a pour conséquence le retard dans la production et l'envoi des rapports de suivi financier d'une part et augmente le volume de travail au niveau de l'équipe de coordination d'autre part. Nous recommandons que des appuis et assistants soient apportés aux équipes financières des agences d'exécution pour un renforcement de capacité d'une part qu'un personnel qualifié soit recruté pour une pratique de la gestion financière au niveau des agences d'exécution.
- ✓ Au niveau des rapports de suivi financier : Nous recommandons au projet d'élaborer ces rapports financiers trimestriels et de les transmettre à la Banque Mondiale au plus tard 45 jours après la fin du trimestre conformément aux dispositions des accords de financement. A cet effet, un planning de production des rapports intermédiaires devra être arrêté d'accord partie entre l'OMVS et les agences d'exécution. Nous suggérons également un renforcement du personnel financier au niveau de l'unité de coordination.
- ✓ Au niveau des décaissements :

*Mobilisation des ressources de l'IDA* : le taux de décaissement global des ressources de l'IDA est 62.55%. Ce taux global est décomposé comme suit entre les quatre accords de crédit : 47,08% pour le crédit de la Guinée, 48,65% pour le crédit du Mali, 77,97% pour le crédit de la Mauritanie et 69,44% pour le crédit du Sénégal. Nous constatons que le taux de décaissement sur les crédits du la guinée et du Mali sont faibles à un an et demi de la date clôture du projet. Il conviendra de prendre les dispositions idoines pour améliorer le taux de décaissement par la mise en œuvre effective des activités prévues dans le cadre du projet. Pour mémoire, à la date de clôture les reliquats de crédit non utilisés seront reversés à la Banque.

*Mobilisation des ressources de la Contrepartie des Etats* : les ressources de contreparties n'ont pas été mobilisées comme convenu initialement avec les Etats riverains. A la date de la mission, sur un total de fonds de contrepartie attendus de FCFA 4,3 milliards seulement FCFA 665 millions ont été mobilisés respectivement par la Mauritanie (FCFA 320 millions) et le Mali (FCFA 345 millions). Cette situation devient critique et constitue un manquement au respect des engagements pris par les Etats riverains dans le cadre du PGIRE. Il revient au Haut Commissariat d'entreprendre les démarches indispensables auprès du Conseil des

Ministres et des Etats membres pour le respect de leurs engagements, faute de quoi ils exposent le projet à des risques de suspension.

- ✓ Au niveau de la passation des marchés : Nous recommandons le traitement et la délivrance très rapide des demandes de non objections, l'amélioration de la qualité des documents soumis à l'IDA et le renforcement des capacités des Agents d'exécution sur les procédures de passation de marchés de l'IDA.

La bonne gestion financière des contributions des bailleurs de fonds est un élément nécessaire et fondamental du processus visant à assurer une utilisation appropriée des ressources affectées au développement économique et social de nos Etats.

Lorsque les bailleurs de fonds accordent des crédits à nos Etats pour financer des projets et des programmes de développement, ils s'attendent à ce qu'elle gère correctement ces fonds jusqu'à leur décaissement. En d'autres termes, la gestion financière exercée par le projet consiste à piloter la mobilisation des fonds, à investir les actifs financiers reçus et à décaisser les fonds au profit des bénéficiaires. Nous invitons donc aux futurs chercheurs de faire une analyse et l'évaluation du système de contrôle interne mise en place par les projets pour la sécurisation des fonds mise à leur disposition pour l'atteinte des objectifs de développement, la gestion comptable et l'élaboration des états financiers dans les projets de développement, le suivi et l'évaluation financière dans le projets de développement.

Il ne peut y avoir non plus une bonne gestion financière d'un projet sans un système d'information, une bonne maîtrise des procédures et un personnel qualifié.

Lutter contre la pauvreté dans de telles proportions nécessite une intervention multidimensionnelle, concertée, harmonisée et de longue durée. L'analyse de la gestion financière du projet montre qu'elle constitue une bonne expérience dans la gestion des projets à caractère sous régionaux et constitue une solution durable pour le développement de nos états en réduisant les coûts d'exécution au niveau des états tout en respectant les principes d'économie et d'efficience.