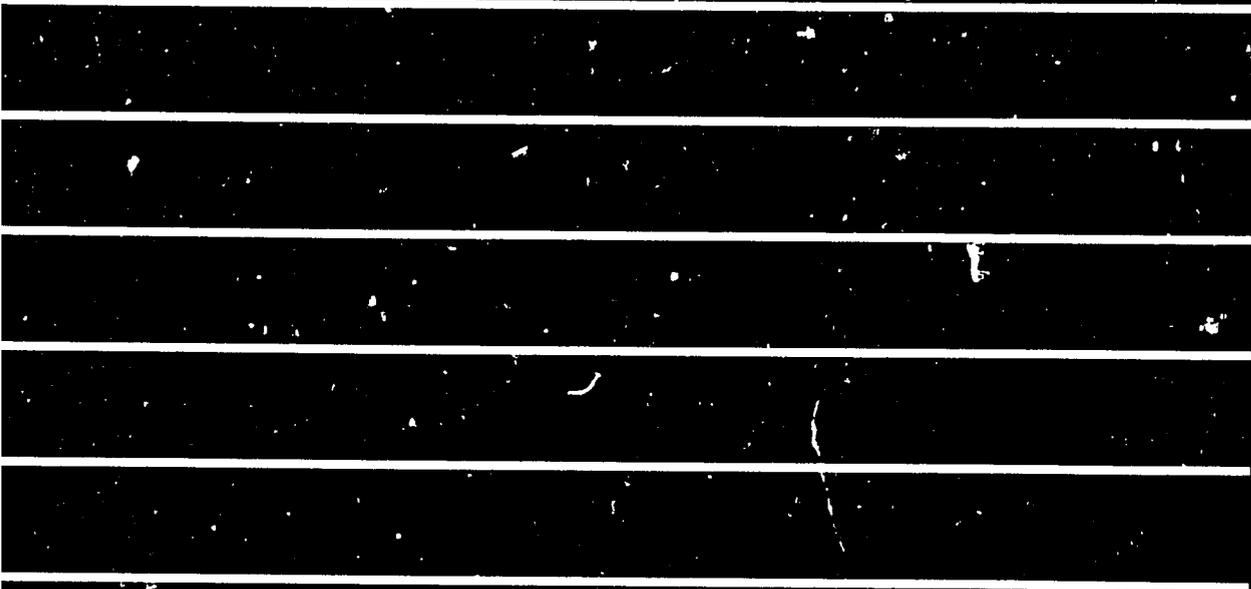
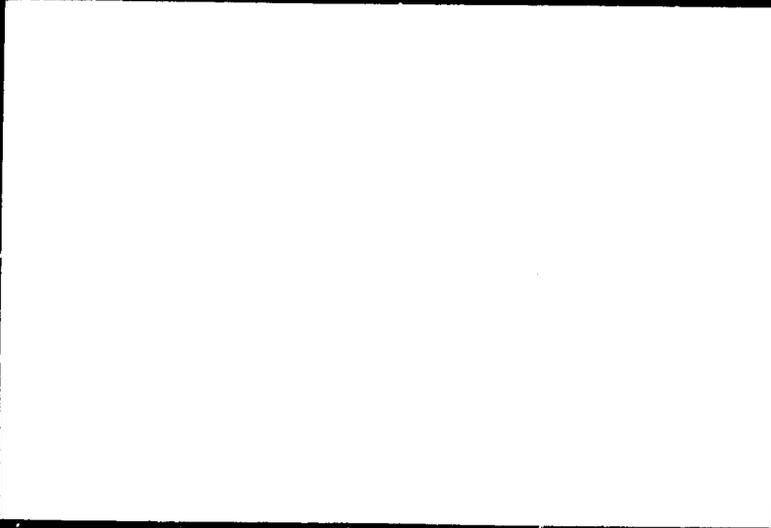


-PN-ARB6-529 -
68107



PN 426-529

**REVUE DES SYSTÈMES
DE GESTION FINANCIÈRE ET BUDGÉTAIRE
DE L'OFFICE NATIONAL DE LA POPULATION
DU RWANDA (ONAPO)**

**Rapport sur la mission de consultation
réalisée du 20 au 31 août 1990
dans le cadre de
l'Enquête Sanitaire et Démographique
(DHS)**

**ALAIN JOYAL, m.b.a., c.g.a.
Consultant pour MSH**

TABLE DES MATIÈRES

1.0	PRÉLIMINAIRES	2
1.1	Contexte de la consultation	
1.2	Termes de références de la consultation	
2.0	RÉVISION DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES LORS DE LA CONSULTATION DE MAI-JUIN 1990	3
2.1	Adaptation du système comptable	
2.2	Révision des pratiques en matière de gestion budgétaire	
2.3	Gestion financière de la subvention SFI/PF-II (LEP-03)	
2.4	Gestion du personnel du SAF	
2.5	Pratiques de gestion en matière de déplacement	
2.6	Gestion des comptes de liquidités	
3.0	EVALUATION DU DEGRÉ DE CONFORMITE DES PRATIQUES DE GESTION ET INSTAURATION DE MÉCANISMES DE VÉRIFICATION INTERNE	13
4.0	ANALYSE BUDGÉTAIRE ET RÉVISION DES RAPPORTS FINANCIERS . . .	14
5.0	RÉSUMÉ DES NOUVELLES RECOMMANDATIONS	16
5.1	Adaptation du système comptable	
5.2	Révision des pratiques en matière de gestion budgétaire	
5.3	Gestion financière de la subvention SFI/PF-II (LEP-03)	
5.4	Gestion du personnel du SAF	
5.5	Pratiques de gestion en matière de déplacement	
5.6	Evaluation du niveau de conformité des pratiques de gestion	

ANNEXES

1. Liste des documents remis à l'ONAPO et à l'USAID avant la fin du mandat.
2. Liste des personnes rencontrées au cours du mandat.
3. Définition des sigles utilisés dans le présent rapport.
4. Liquidation 1 et 2 corrigées de l'avance pour les activités prévues jusqu'au 31/07/90 (copie de travail non-officielle)
5. Justification financière pour l'amendement à l'annexe 3 de la LEP-03 à la rubrique "matériel" (copie de travail non-officielle)
6. Analyses budgétaires des déboursés réalisés et projetés sur la subvention DHS et des écarts selon différents scénarios

1.0 PRÉLIMINAIRES

1.1 CONTEXTE DE LA CONSULTATION

La présente consultation s'est déroulée à Kigali du 20 au 30 août 1990 auprès de l'Office National de la population du Rwanda (ONAPO) et de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID RWANDA). Elle s'est réalisée dans le cadre des activités d'assistance technique du projet de Formation en matière de Gestion de Programmes de Planification Familiale (FPMT) de Management Sciences for Health (MSH). Elle fut rendue possible grâce à un "buy-in" de l'USAID-RWANDA au FPMT-MSH.

Elle fait suite et est complémentaire à une consultation récente réalisée au Rwanda par le même consultant (25 mai au 8 juin 1990). Consultation qui a consisté à fournir une assistance technique à l'ONAPO dans le but de rendre celle-ci éligible aux avances de fonds prévus (Lettres d'exécution de projet (LEP) 3 et 4) au financement de l'Enquête Sanitaire et Démographique (DHS) à réaliser dans le cours de la seconde phase du projet de Santé Maternelle et Infantile/Planification Familiale (696-0128 SMI/PF II). Suite à cette consultation, l'USAID, sur la base de nos recommandations, a accepté une première demande d'avance de fonds formulée par l'ONAPO (annexe 2 du rapport de consultation de mai/juin 1990) et devant couvrir les besoins de liquidités de l'enquête jusqu'au 31 juillet 1990.

Le but principal de la présente consultation était d'assurer tout d'abord le suivi des recommandations formulées par le consultant lors de sa visite de mai 1990 et ensuite de travailler en étroite liaison avec le service Administratif et Financier (SAF) de l'Office et le bureau du contrôleur de l'USAID à Kigali, à la solution des difficultés de parcours rencontrées dans la gestion financière et budgétaire du DHS.

Avant de poursuivre plus loin la lecture de ce rapport, il est important de noter et de garder à l'esprit que l'Office n'a pu bénéficier de la présence du chef du SAF pendant la période écoulée entre les deux consultations. Ce dernier était en stage de formation à l'Université de Pittsburg aux USA. La seconde consultation et le suivi des recommandations de mai 1990 ont donc débuté juste après son retour.

1.2 TERMES DE REFERENCE DE LA CONSULTATION

1. Faire rapport au responsable des projets sanitaires et de populations (HPN) et au contrôleur l'USAID-KIGALI de l'évolution de la situation au sein de l'ONAPO dans les domaines de la comptabilité, du recrutement du personnel et du suivi des recommandations de la vérification externe réalisée en début d'année par une firme privée.

2. Rencontrer le Chef du SAF et les agents de son service dans le but de faire le bilan des progrès réalisés dans l'implantation des recommandations de la consultation précédente. Identifier les domaines nécessitant une assistance particulière.
3. Travailler avec le SAF au renforcement des procédures financières, poursuivre la formation sur le tas des agents du service et fournir une assistance adéquate pour tout autre activité ou domaine identifié en 2 ci-haut.

2.0 RÉVISION DES RECOMMANDATIONS FORMULÉES LORS DE LA CONSULTATION MAI-JUIN 1990

2.1. ADAPTATION DU SYSTÈME COMPTABLE

Recommandation 1.1: Que le plan comptable en vigueur à l'ONAPO, basé sur le plan comptable OCAM, soit maintenu et adapté aux besoins actuels, notamment dans le domaine du contrôle budgétaire.

Les adaptations du plan comptable décrites et expliquées à l'annexe 1 du rapport de consultation de mai-juin 1990 n'ont pas été introduites au cours de la période.

Conséquences: La liaison entre la comptabilité et le contrôle budgétaire en souffre. L'intégration des engagements en cours et des soldes des comptes de subventions et de dotations au plan comptable demeure par conséquent une opération sporadique et mal assurée. La préparation d'états financiers complets sur le plan budgétaire sera ardue.

Action: Un travail de rattrapage est à effectuer par le Chef de la comptabilité et l'agent responsable des aides extérieures-USAID. Les engagements en cours à une date convenue sont à déterminer et à calculer. Cette date devrait être celle correspondant au démarrage de la tenue quotidienne des fiches de suivi budgétaire. Les résultats de ce travail permettront la mise-à-jour des journaux et livres comptables ainsi que la mise-à-jour des fiches de suivi budgétaire. Par la suite, les livres et journaux comptables devraient recevoir une écriture périodique visant à tenir compte des prises d'engagements. Nous estimons qu'une écriture hebdomadaire serait suffisante. La source de cette écriture serait l'ensemble des transactions de la période inscrites sur les fiches de suivi budgétaire (ou inscrites dans le registre des visas).

Recommandation 1.2: (a) Que les techniques comptables qui se trouvent développées dans l'annexe 1 soient appliquées sans délai à la gestion des subventions de l'USAID. et que (b) le contenu de ce document s'applique aussi intégralement aux subventions des autres donateurs ainsi qu'aux dotations de l'état.

- (a) Voir commentaires sur recommandation 1.1.

- (b) La recommandation n'est appliquée sur aucune subvention ou dotation. L'objectif demeure d'adapter le plan comptable dans un premier temps pour les subventions de l'USAID et plus particulièrement celles servant au financement du DHS et par la suite de généraliser les nouvelles pratiques aux autres subventions et dotations.

Recommandation 1.3: Que les comptes d'engagements et de sources budgétaires soient imputés de façon permanente et non pas en fin d'exercice seulement.

Cette recommandation n'a pas été mise en application au cours de la période. Son application est directement dépendante de l'application adéquate des recommandations 1.1 et 1.2.

Recommandation 1.4: Que les classes de comptes comptables numéro 41, 44, 45 et 49 soient modifiées selon les indications du rapport de consultation de mai-juin 1990 afin que puissent être comptabilisées correctement les transactions liées aux engagements et budgets.

Cette recommandation n'a pas été mise en application au cours de la période. Son application est directement dépendante de l'application adéquate des recommandations 1.1 et 1.2.

Recommandation 1.5: Que le système d'extension des numéros de comptes déjà en usage pour certaines catégories de comptes (par exemple, pour les comptes payables où de telles extensions au numéro du compte permettent de différencier les fournisseurs les uns des autres et assurer ainsi l'existence de comptes fournisseurs auxiliaires) soit étendu aux nouvelles classes de comptes.

Cette recommandation n'a pas été mise en application au cours de la période. Son application est directement dépendante de l'application adéquate de la recommandation 1.4.

2.2 RÉVISION DES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION BUDGÉTAIRE

Recommandation 2.1: (a) Que le visa soit accordé avant la prise d'engagement envers les tiers et non pas au moment de la réception d'une facture ou au moment du paiement. (b) Qu'aucun bon de commande, autorisation de sortie, ordre de mission ou bon de sortie de caisse n'ait effet au niveau des engagements pris par l'Office, avant que le visa de contrôle budgétaire ne soit apposé sur le document et approuvé conformément à la procédure.

- (a) Cette recommandation a été mise en application au cours de la période puisque le visa de contrôle budgétaire "lorsqu'il était apposé" l'était antérieurement à la prise d'engagement et non pas au moment de la facturation ou du déboursé.
- (b) Cette recommandation a été dans l'ensemble partiellement appliquée au cours de la période. Son application est conforme en ce qui a trait à l'émission de bon de commande pour l'acquisition de fournitures, de matériel et d'équipement. Elle n'est

toutefois pas conforme pour ce qui a trait à l'émission des autorisations de sorties des véhicules de l'Office ni pour ce qui a trait à l'émission des ordres de mission. Nous avons observé que ces documents n'ont reçu que rarement le visa de contrôle budgétaire au cours de la période.

Conséquences: Par conséquent le suivi de l'épuisement des budgets n'est que partiellement assuré et le contrôle de la pertinence des engagements est insuffisant.

- Actions:**
- i) Le SAF doit organiser ses activités de manière à ce que la procédure d'émission du visa de contrôle budgétaire puisse en tout temps s'effectuer sans difficultés autres que celles inhérentes au contrôle comme tel. Aucun blocage dû à l'absence d'un agent du SAF ne doit survenir. Des mécanismes d'intérim et de remplacement (même pour les absences de courtes durées) doivent être prévus et mis en place. Aucun blocage ne doit aussi survenir à la suite de confusion dans la tenue des documents ou de la perte des cachets par exemple. Toutes les dispositions doivent donc être prises afin d'éliminer toute situation où le visa ne serait pas émis pour des raisons autres que celles liées exclusivement aux impératifs propres au contrôle. Le manque d'organisation à ce niveau est une invitation directe à la violation de la procédure par les agents de l'Office. Le Chef du SAF a la responsabilité d'organiser son service en conséquence.
 - ii) La Direction doit fournir un appui indéfectible au SAF dans l'application de cette procédure. Elle doit s'assurer que tous les agents des deux services de l'Office ainsi que ceux qui lui sont directement attachés suivent sans exception et rigoureusement la procédure. Les différentes sanctions prévues aux règlements de l'administration publique sont à appliquer selon le degré de gravité de la faute. Une note de service devrait être émise à cet effet.
 - iii) Le Chef du SAF en collaboration avec le SEP et avec l'appui de la Direction devrait organiser des sessions de sensibilisation visant tous les agents de l'Office. Ces sessions viseraient à exposer le pourquoi de la procédure de visa de contrôle budgétaire et à en expliquer le fonctionnement.

Recommandation 2.2: Que le responsable du visa de contrôle budgétaire établisse une fiche de suivi budgétaire pour chaque combinaison "ligne budgétaire/source de financement".

Cette recommandation n'a pas été appliquée correctement au cours de la période. L'agent responsable du visa a établi les fiches budgétaires en fonction des activités au lieu de le faire en fonction de la nature des dépenses. L'agent inscrivait des engagements de natures différentes sur une même fiche de suivi budgétaire.

Conséquences: Cette difficulté technique conjuguée au fait que la procédure d'émission du visa de contrôle budgétaire n'est pas rigoureusement appliquée fait que l'ONAPO ne connaît

pas sur une base permanente ni le niveau des engagements pris ni les sommes disponibles sur les différents budgets.

Actions: Au cours de la consultation nous avons complété la formation de l'agent en question et avons établi un jeu complet de fiches budgétaires principales et auxiliaires pour la gestion de la subvention DHS. Nous avons initié ces fiches et fourni les renseignements nécessaires à l'inscription des premières écritures. Le Chef de section comptabilité devra superviser, étroitement au début et régulièrement par la suite, le travail de l'agent responsable du visa et de la tenue des fiches budgétaires.

Recommandation 2.3: Afin d'assurer un niveau adéquat de clarté dans les communications des données financières et budgétaires avec les organismes donateurs ou avec le gouvernement rwandais, il est essentiel que les comptes comptables et les fiches de suivi qui y correspondent aient un libellé identique aux éléments présents dans les documents officiels supportant et détaillant les budgets ou dotations octroyés.

Cette recommandation a été partiellement satisfaite au cours de la période. Une présentation plus soignée du budget détaillé à l'annexe 3 de la LEP-03 aurait évité la confusion à l'ONAPO dans le traitement comptable des salaires.

Conséquences: Cette lacune au niveau de la présentation de l'annexe a entraîné des erreurs importantes de classement des déboursés de salaires et de matériel. Ces erreurs sont particulièrement visibles dans les deux rapports de liquidation de la première avance de fonds pour le DHS.

- Actions:**
- i) Qu'un soin plus grand soit accordé par l'USAID et par l'ONAPO à la préparation des budgets détaillés et ce autant sur le plan de la présentation que sur le plan de la classification des déboursés.
 - ii) Au cours de la consultation nous avons procédé au redressement des rapports de liquidation déjà transmis à l'USAID et avons fourni aux intéressés une copie non-officielle des rapports de liquidations corrigés.

Recommandation 2.4: L'agent responsable du visa devra, à chaque fois qu'il apposera un visa, faire une écriture dans un livre qui s'intitulera "le registre des visas".

Cette recommandation n'a pas été appliquée au cours de la période. Cette dernière n'a été formulée qu'au niveau du rapport de consultation. Les agents du SAF n'en ont pris connaissance que tardivement.

Actions: Nous avons révisé la forme que la responsable de la comptabilité comptait donner au registre et avons formulé un avis favorable au projet. Nous avons pu constater que les agents concernés étaient tout à fait convaincus de l'utilité et de la nécessité du registre des

visas de contrôle budgétaire. Une révision de cette recommandation sera à faire ultérieurement mais nous avons assisté au cours de la consultation à la mise en place du document.

Recommandation 2.5: Que le SAF et le Service des Etudes et Programmes (SEP), qui est le service technique chargé de l'exécution des activités, s'associe étroitement dans toutes les étapes de la gestion budgétaire.

La situation a continué à progresser dans ce domaine. Mais des progrès importants restent à réaliser. La concertation et la coordination demeurent malgré tout insuffisantes et la démarche qui mène à la création des programmes d'activités budgétisés n'est pas assez systématique. Les amendements qui seront à apporter à la LEP-03 sont une des manifestations de cette faiblesse au niveau de la coordination et de la concertation.

Actions: i) Nous avons observé que le chef du SAF ne participait pas aux réunions de coordination du projet avec l'USAID ni aux réunions de coordination internes. Nous estimons que cette situation prive le SAF de nombreux débouchés nécessaires à une bonne compréhension du caractère, du sens ainsi que de l'ampleur des activités qui se sont déroulées, qui se déroulent et qui se dérouleront. Cette lacune explique en partie au moins la faiblesse apparente du processus de production des programmes d'activités budgétisés.

La Direction de l'ONAPO a reconnu ce problème et compte y apporter les corrections qui s'imposent. Il en est de même de la Direction de l'USAID qui a manifesté très clairement son intention d'associer davantage le personnel comptable de la mission aux instances de coordination du projet.

ii) Le SEP doit se limiter à fournir les éléments descriptifs et explicatifs des programmes d'activités ainsi que la liste la plus détaillée possible des facteurs nécessaires à sa réalisation. Le SAF quant à lui doit procéder à l'estime des coûts de tous ces facteurs. Ainsi chaque service oeuvrerait dans son propre domaine de compétence et leurs actions conjuguées donneraient comme résultat la production de meilleurs programmes d'activités budgétisés. Les deux services doivent se concerter en dernière étape afin de réviser le programme budgétisé avant sa publication officielle.

2.3 GESTION FINANCIÈRE DE LA SUBVENTION SFI/PF-II (LEP-03)

Recommandation 3.1: que la demande initiale de fonds de l'ONAPO pour le financement des activités du DHS porte sur une période de deux mois plutôt que de trente jours.

Cette recommandation a été satisfaite mais elle doit être étendue à toutes les demandes d'avance à venir. Celles-ci doivent couvrir dorénavant 60 jours au lieu de 30 jours. La marge de manoeuvre étant trop étroite à 30 jours, le moindre imprévu pouvant survenir à l'ONAPO comme à l'USAID (délais, erreurs) risque de provoquer un manque de liquidité. Le manque de fonds, même temporaire, peut avoir un effet néfaste sur la poursuite des activités du projet. Lors de notre consultation, il y avait justement un problème aigu de liquidité.

- Actions:** i) Nous avons suggéré au Chef de SAF de faire un plan de trésorerie pour les deux premières semaines de septembre, afin de déterminer si les fonds au budget ordinaire de l'office au cours de cette période seraient suffisants pour financer temporairement les activités de la recherche. L'analyse du plan de trésorerie du budget ordinaire a permis de déterminer qu'un montant de 2 millions de frw était disponible à condition que le chèque attendu pour la demande d'avance prévue pour le mois d'août arrive au moment prévu (mi-septembre). Il est entendu que cette somme ne devra servir qu'à couvrir les déboursés urgents. L'USAID, par la voie de son Directeur a confirmé au moment de la réunion plénière qui s'est tenue le 30 août, que la demande de chèque était déjà transmise et que celui-ci serait entre leurs mains au moment prévu.
- ii) L'USAID a accepté que l'Office procède à des demandes d'avance couvrant 60 jours au lieu de 30 jours. Le projet bénéficiera de cet assouplissement des conditions de versements des fonds pour la première fois à l'occasion de la demande d'avance pour octobre et novembre 1990. Au moment de la consultation la demande d'avance pour septembre était déjà transmise à l'USAID-KIGALI.

Recommandation 3.2: Que les rapports soient produits et soumis mensuellement par l'ONAPO à l'USAID. Ces rapports mensuels devront parvenir à l'USAID au plus tard le dixième jour du mois suivant. Il faut en temps normal une quinzaine de jours au plus pour que l'USAID-Rwanda reçoive un chèque après qu'il en ait fait la demande à son bureau régional. L'ONAPO doit donc se conformer scrupuleusement à ce calendrier afin d'éviter les pénuries de fonds.

En pratique ce calendrier n'a pu être respecté. La première demande d'avance est parvenue à l'USAID avec retard. Il en a été de même avec les premiers rapports mensuels. De plus, le traitement des documents à l'USAID a été ralenti par des différents au niveau des taux de facturation des frais de déplacement des véhicules de l'Office dans le cadre des activités de l'enquête.

- Actions:** i) Nous avons obtenu l'assurance du Chef de Service que les travaux de rattrapage du SAF feront en sorte que le retard dans la production des rapports sera comblé dès la mi-septembre.

- ii) L'USAID a accepté de procéder immédiatement à la demande de chèque à son bureau régional pour la couverture des activités de septembre et ce même si l'avance pour le mois d'août n'était ni versée à l'ONAPO ni à plus forte raison liquidée. Le chèque sera retenu à l'USAID-KIGALI jusqu'au moment où l'avance pour août sera liquidé. Le chèque pour le financement des activités du mois d'août quant à lui était attendu au moment de notre consultation.

Recommandation 3.3: Lors de la production des prochains rapports mensuels de suivi budgétaire, nous recommandons à l'Office de retenir la même forme que celle développée pour la demande initiale (réf. annexe 2 du rapport de consultation de mai-juin 1990), soit; un tableau décrivant le programme d'activité par ordre chronologique suivi du budget détaillé de chaque activité et du tableau sommaire. Il faudra ensuite et à chaque fois s'inspirer de ce document pour remplir les formulaires de l'USAID.

Cette recommandation a été satisfaite.

2.4 GESTION DU PERSONNEL DU SAF

Recommandation 4.1: Que la Direction de l'Office procède sans délai au recrutement d'un agent comptable, à mettre sous contrat pour la durée de vie du projet DHS et à affecter à plein temps à la comptabilisation des transactions liées à la subvention SMI/PF-II PIL-04 (DHS). Cet agent devrait être affecté à la sous-section Aides Extérieures de la Section Comptabilité.

Cette recommandation a été satisfaite. Le principe du recrutement a été accepté par l'ONAPO, l'engagement à recruter un agent pour la sous-section aides extérieures a été pris et l'engagement d'un agent réalisé au cours de la période.

Toutefois une incertitude régnait au moment de notre consultation sur la rémunération à accorder à l'agent en question. Ce dernier avait des attentes salariales en rapport avec ce que l'USAID paye normalement dans sa propre administration à Kigali ou dans les projets où elle assure directement la gestion. L'ONAPO quant à elle a défini le traitement de l'agent en fonction de la réglementation de l'administration publique. L'écart est suffisamment substantiel pour que l'Office ne puisse le combler, à même des primes et/ou autres gratifications, sans perturber sa structure salariale en général et celle du SAF en particulier.

Nous avons recommandé à l'Office d'ajouter au traitement de base prévu pour un agent de ce niveau une prime qui aurait pour effet d'améliorer les conditions de rémunération de l'agent sans perturber la structure salariale ni déroger aux règlements de l'état. Cette position comporte évidemment certains risques (notamment sur le plan de l'occupation à long terme du poste) mais elle est la plus acceptable.

2.5 PRATIQUES DE GESTION EN MATIÈRE DE DÉPLACEMENTS

Recommandation 5.1: a) Qu'une attention toute particulière soit apportée aux inscriptions faites dans la rubrique "MOTIFS DU DÉPLACEMENT" de l'Autorisation de Sortie.

Des progrès ont été réalisés dans la mise en application de cette recommandation. Nous avons pu observer qu'un nombre non-négligeable d'autorisations de sorties des véhicules avaient une inscription vague ou pas d'inscription à la rubrique "motifs du déplacement".

Recommandation 5.1: b) Que les inscriptions à la rubrique "MOTIFS DU DÉPLACEMENT" correspondent aux activités prévues dans la nomenclature des activités nécessitant des déplacements.

Cette recommandation n'a pas été mise en pratique. Il n'existe toujours pas de nomenclature exhaustive des activités nécessitant des moyens de déplacement et couvrant tous les types de déplacements réalisés à l'ONAPO.

Actions: Cette nomenclature devrait être créée. Il s'agit d'une étape essentielle à la composition du budget kilométrique global et des budgets kilométriques particuliers à chaque service et projet.

Recommandation 5.2: Que les services et sections responsables de l'exécution des activités assument entièrement leurs responsabilités quant à la planification des sorties. En cas d'absence du Chef de Service, un autre agent cadre devrait être habilité à émettre les autorisations de sorties. Il est donc recommandé que la Direction de l'Office identifie à l'aide des Chefs de Service les agents habilités à autoriser les déplacements des véhicules. Une directive devrait être émise à cet effet.

Bien qu'il semble exister une certaine délégation de pouvoir à ce niveau nous n'avons pas pu trouver une directive formelle instituant cette délégation. La recommandation est maintenue.

Recommandation 5.3: Que les budgets kilométriques soient réactualisés sans délais afin que le suivi budgétaire des consommations du charroi, très substantielles à l'ONAPO, soit rendu possible.

Des budgets kilométriques ont été réalisés dans le cadre de la gestion du DHS et dans ce cas particulier, le suivi des consommations est possible.

Action: Cette pratique devrait être étendue progressivement à toutes les autres activités de l'office.

Recommandation 5.4: qu'un taux kilométrique exprimé en francs rwandais soit utilisé pour l'établissement des charges de transport à imputer au projet.

Cette recommandation a été mise en pratique dès l'établissement du premier rapport de liquidation d'avance.

Recommandation 5.5: Que le taux kilométrique soit raisonnable et adéquat compte tenu de la configuration du charroi de l'Office (voitures, camionnettes et véhicules tout-terrain) et des coûts associés à son fonctionnement et de l'état des routes dans le pays . Nous estimons qu'un taux de 25 francs rwandais par kilomètre répondrait correctement à ces critères.

Cette recommandation n'a pas été retenue au cours de la période. L'ONAPO a appliqué des taux de beaucoup supérieurs à celui proposé en se basant sur un article inscrit au Journal Officiel du gouvernement rwandais.

- Actions:** i) Nous avons pu convaincre les responsables de l'Office d'abandonner les taux kilométriques élevés retenus jusque là pour la facturation des déplacements du charroi réalisés dans le cadre de l'enquête. Ces taux, issus du Journal Officiel du gouvernement Rwandais, ont été finalement reconnus pour ce qu'il sont; soit, des taux commerciaux de location de véhicules de transport des passagers. L'ONAPO est revenu pour l'instant au taux de 25 frw/km que nous avons recommandé lors de notre consultation précédente et qui est sous toute réserve, probablement assez près du coût véritable subit par le charroi.
- ii) Toutefois, le taux officiel du gouvernement américain étant de 21 frw/km (taux obtenu en convertissant \$0.25/mille), il est permis de croire que le coût au Rwanda pourrait être supérieur au taux recommandé et retenu. Une évaluation plus précise reste à faire à ce niveau.

Recommandation 5.6: Que le responsable du charroi produise un rapport hebdomadaire établissant le montant des subventions à transférer au budget ordinaire ou à réclamer aux donateurs en remboursement des frais d'utilisation du charroi dans la réalisation des activités couvertes par les dites subventions.

Cette recommandation n'a pas été mise en pratique au cours de la période. Les rapports sont produits sur une base mensuelle et ne le sont que pour les déplacements réalisés dans le cadre du DHS.

Actions: Le responsable du charroi doit organiser les activités administratives de sa sous-section de manière à ce que les rapports internes d'exploitation soient produits sur une base hebdomadaire. Progressivement, les déplacements réalisés dans le cadre des activités de l'Office autres que le DHS feront eux aussi l'objet de rapports internes d'exploitation.

Recommandation 5.7: Que la facturation interne ou l'établissement de la demande de remboursement à l'intention de l'USAID soient faits mensuellement.

Cette recommandation a été mise en pratique au cours de la période bien que les délais de production aient été trop longs.

Actions: La mise en pratique systématique de la recommandation 5.6 permettrait la production quasi instantanée du rapport mensuel à la fin de la période et ainsi d'éliminer les délais.

2.6 GESTION DES COMPTES DE LIQUIDITÉS

Recommandation 6.1: Que l'agent responsable de la caisse, nonobstant les conditions habituelles, ne procède à un déboursé que lorsque les pièces justificatives (facture ou demande d'avance) ont été visées par l'agent responsable du visa et du contrôle budgétaire.

Cette recommandation n'a pas été mise en pratique au cours de la période. Son application est liée aux actions à entreprendre dans le cadre de la mise en pratique de la recommandation 2.1 portant sur les visas de contrôle budgétaire.

Actions: La caissière ne doit pas procéder à des déboursés lorsque les documents justificatifs ne sont pas conformes. L'absence de visa de contrôle budgétaire sur un document le rend non-conforme aux normes de l'ONAPO. Les cas difficiles où la caissière subit des pressions indues doivent être signalés à son supérieur immédiat.

Recommandation 6.2: L'USAID devrait être officiellement avisée par l'ONAPO de la modification de l'intitulé du compte de construction en faveur du DHS et être avisée que le solde présent y demeurera réservé à son usage déjà connu.

Aucune évaluation de cette recommandation n'a été faite par le consultant dans le cadre de la présente consultation.

Recommandation 6.3: Que tous les chèques et ordres de virement soient conjointement signés par deux des trois cadres qui suivent: la Directrice de l'Office, le Chef du SAF et le Chef du SEP. La Directrice de l'ONAPO devra obligatoirement être un des signataires sur les chèques ou ordres de virement supérieurs ou égaux à 100.000 frw (environ \$1,000).

Recommandation 6.4: Nous recommandons que la responsable de la comptabilité ne soit plus une des signataires des comptes bancaires de l'Office.

Ces deux recommandations n'ont pas été mise en application au cours de la période.

Actions: Il est urgent que ces recommandations soient mises en pratique dans les plus brefs délais. La responsable de la comptabilité, à cause de la nature de son travail ne devrait plus être signataire sur les documents de paiements ou sur les documents autorisant les paiements.

3.0 EVALUATION DU DEGRÉ DE CONFORMITE DES PRATIQUES GESTION ET INSTAURATION DE MÉCANISMES DE VÉRIFICATION INTERNE

Nous avons constaté lors de la seconde consultation que, malgré des progrès réels et significatifs dans les circonstances, les principaux systèmes administratifs et financiers concernés par la gestion de la subvention n'étaient pas encore totalement conformes aux normes de l'USAID ni à celles du gouvernement Rwandais.

Par exemple, la procédure de visa de contrôle qui consiste à vérifier les disponibilités budgétaires avant les prises d'engagements de fonds n'était pas correctement engagée au moment de notre arrivée sur le terrain. Malgré les redressements réalisés au cours de la consultation (réf. **** du présent rapport), il n'est pas certain que les fiches de suivi budgétaire pourront être bien tenues. Bien que les règlements l'interdisent, des engagements étaient pris sans visa de contrôle budgétaire, et, à moins d'une réforme drastique des pratiques, le suivi budgétaire des subventions et dotations ou des engagements sera très partiel.

Cette situation est particulièrement marquée au niveau des autorisations de sorties des véhicules. L'absence répétée de visa sur ces documents démontre une insuffisance du suivi budgétaire d'un des postes importants du financement du DHS. La présente constatation ne met cependant pas en cause ni la pertinence ni l'existence des déplacements déclarés effectués par le charroi de l'ONAPO dans le cadre des activités de l'enquête. Mais la faiblesse de la procédure à ce chapitre fait que les garanties d'utilisation économique et efficace des ressources financières prévues pour les déplacements sont insuffisantes. Il en est de même pour l'engagement des indemnités de terrain pour les agents de l'Office.

Par contre la procédure de visa de contrôle était déjà en force pour ce qui a trait aux commandes de fournitures, de matériels et d'équipements. Il est intéressant de constater que la procédure est en place dans les domaines où la coordination des différents intervenants est assez simple (émission de bons de commande) et en retard dans les domaines où la coordination est plus complexe (établissement des autorisations de sorties ou des ordres de mission). Cet état de fait nous porte à croire qu'avec des efforts soutenus et adéquats de formation et de sensibilisation des agents, la procédure s'étendra à tous les types d'engagements budgétaires de l'ONAPO. Le personnel cadre de l'Office en est conscient.

Des problèmes de conformités sont identifiés à plusieurs autres niveaux et ont pour la plupart déjà été signalés dans le cadre des consultations précédentes ou de l'audit indépendant. Ils sont traités en grande partie dans la section du présent rapport où l'on fait la révision des recommandations formulées en juin 1990.

Afin de stimuler davantage les progrès au sein de l'ONAPO dans ses efforts visant à conformer sa gestion aux normes reconnues et afin de fournir un support technique et formel au Chef de Service SAF dans ce sens, nous avons recommandé que soit institué un **MANUEL DE VÉRIFICATION INTERNE DE CONFORMITE DES PROCÉDURES**

ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES. Ce manuel est le complément essentiel du Manuel de Procédures Administratives et Financières qui a été adopté récemment par l'ONAPO.

Nous avons expliqué au chef de SAF le sens de cette démarche, lui avons exposé la structure que devrait avoir ce manuel et lui avons proposé la marche à suivre pour sa création et son utilisation.

Le manuel de vérification interne de conformité devrait être constitué de l'ensemble des fiches de suivi de l'application des recommandations formulées par divers intervenants dans le domaine de la gestion. Ces recommandations, nombreuses et jusqu'à un certain point redondantes, devraient être refondues, épurées et structurées de façon à ce que l'on obtienne une liste cohérente. Chaque recommandation ferait l'objet d'une fiche de suivi sur laquelle on retrouverait les rubriques suivantes:

- Recommandation (son texte comme tel)
- Source (l'origine ou les origines de la recommandation)
- Evaluation initiale
- Evalueur(s) et référence(s)
- Plan d'action et échéancier
- Evaluations périodiques
- Déclaration de clôture de la recommandation (lorsque son application est complète).

Nous accordons une très grande importance à ce manuel et sommes assurés de son utilité dans le renforcement de la performance du service. Son effet sur l'assainissement des pratiques de gestion, à condition qu'il soit activement et correctement exploité, sera perçu autant à l'interne que par les bailleurs de fonds ainsi que par les auditeurs et les commissaires aux comptes.

4.0 ANALYSE BUDGÉTAIRE ET RÉVISION DES RAPPORTS

Lors de la consultation, nous avons procédé à la révision des rapports de liquidations des fonds versés jusqu'alors par l'USAID à l'ONAPO pour le financement des activités du DHS et à l'analyse détaillée des demandes d'avance pour les mois à venir. Nous avons aussi (en fonction de scénarios vraisemblables) fait des projections des déboursements totaux qui pourraient se faire sur toute la durée de l'enquête.

Cette analyse budgétaire a démontré que si les pratiques et tendances que nous avons pu observer au début de notre mandat se maintenaient dans l'avenir, des dépassements substantiels seraient encourus au niveau des fournitures et équipements (4.58 fois supérieur au budget) ainsi qu'au niveau des frais de transport (4.69 fois supérieur au budget). Dans

l'ensemble les déboursés devraient alors dépasser de 35% le montant de la LEP-03; soit, 34.120.024 frw au lieu de 25.267.900 frw.

Les déplacements réalisés par le charroi de l'Office dans le cadre du DHS ont été facturés à L'USAID à des taux de 58 et 69 frw/km. Toutefois, ces taux, issus du Journal Officiel du gouvernement Rwandais, ont été finalement reconnus pour ce qu'ils sont; soit, des taux commerciaux de location de véhicules de transport des passagers. L'ONAPO est revenu pour l'instant au taux de 25 frw/km que nous avons recommandé lors de notre consultation précédente et qui est sous toute réserve, probablement assez près du coût véritable subit par le charroi.

Nous avons conséquemment procédé à la correction des rapports de liquidation produits sur la première avance de fonds qui s'élevait à 6.252.520 frw et avons corrigé le montant des déboursés justifiés pour les faire passer de 6.255.254 frw à 5.553.164 frw. L'Office doit transmettre officiellement les rapports ajustés à l'USAID. Aussi en ramenant le taux de transport à 25 frw/km nous avons déterminé que le dépassement attendu à cette rubrique devrait plutôt être de l'ordre de 2.9 millions de frw au lieu de 9.2 millions de frw.

Par contre, il semble que des contractions de déboursés au niveau du matériel et des fournitures par rapport aux projections, seront pratiquement impossibles à réaliser. Donc, le dépassement projeté à ce chapitre sur la LEP-03 demeurera substantiel; c'est-à-dire de l'ordre de 1.8 million de frw sur des dépenses budgétisées initialement de 0.5 millions de frw.

Une demande d'amendement de la LEP est à faire dans les plus brefs délais par l'ONAPO pour le matériel et les fournitures. Il en est ainsi parce que les dépenses à ce chapitre sont en grande partie engagées. Nous avons préparé au cours de la consultation un document regroupant tous les éléments justificatifs financiers à l'amendement. Les sections techniques de l'Office devaient préparer les justificatifs descriptifs (explications détaillées) de cet amendement afin de compléter la demande.

En posant comme hypothèse que l'amendement soit accepté, les projections nous indiquent la présence d'un dépassement restant d'environ 750.000 frw. Un amendement ultérieur sera à préparer pour couvrir ce montant et/ou transférer des sommes d'une rubrique à l'autre afin de compenser les postes déficitaires par les postes excédentaires. Cette seconde demande d'amendement devra elle aussi comporter un justificatif incluant tous les éléments financiers et explicatifs.

Ces écarts importants entre les réalisations et projections d'une part et les prévisions budgétaires incorporées à la LEP-03 d'autre part, nous amènent à nous interroger sur la qualité du travail de confection des budgets. Nous estimons que la confection des budgets est une opération qui nécessite l'intervention d'une équipe multidisciplinaire. Pour cette raison, il est obligatoire d'associer les intervenants des divers services à ces activités. Nous avons

encore une fois insisté fortement sur ce point (voir évaluation de la recommandation 2.5 du présent rapport).

5.0 RÉSUMÉ DES NOUVELLES RECOMMANDATIONS¹

5.1 ADAPTATION DU SYSTÈME COMPTABLE

6. Que les livres et journaux comptables reçoivent une écriture hebdomadaire visant à tenir compte des prises d'engagements. La source de cette écriture est l'ensemble des transactions de la période inscrites sur les fiches de suivi budgétaire (ou inscrites dans le registre des visas).

5.2 RÉVISION DES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION BUDGÉTAIRE

6. Que le responsable du SAF organise les activités du service de manière à ce que la procédure d'émission du visa de contrôle budgétaire s'effectue en tout temps sans difficultés autres que celles inhérentes au contrôle comme tel. Des mécanismes d'intérim et de remplacement (même pour les absences de courtes durées) doivent être prévus et mis en place.

7. Que la Direction de l'ONAPO fournisse un appui indéfectible au SAF dans l'application de la procédure de visa ce contrôle. Elle doit s'assurer que tous les agents des deux services de l'Office ainsi que ceux qui lui sont directement attachés suivent sans exception et rigoureusement la procédure. Les différentes sanctions prévues aux règlements de l'administration publique sont à appliquer selon le degré de gravité de la faute. Une note de service devrait être émise à cet effet.

8. Que le Chef du SAF en collaboration avec le SEP et avec l'appui de la Direction organise des sessions de sensibilisation visant tous les agents de l'Office. Ces sessions doivent exposer le pourquoi de la procédure de visa de contrôle budgétaire et à en expliquer le fonctionnement.

9. Qu'un soin plus grand soit accordé par l'USAID et par l'ONAPO à la préparation des budgets détaillés et ce autant sur le plan de la présentation que sur le plan de la classification des déboursés.

10. Que le chef du SAF participe aux réunions de coordination du projet avec l'USAID ainsi qu'aux réunions de coordination internes.

¹Les numéros suivent ceux du rapport de consultation précédent

11. Que le SEP se limite à fournir les éléments descriptifs et explicatifs des programmes d'activités ainsi que la liste la plus détaillée possible des facteurs nécessaires à sa réalisation. Le SAF quant à lui doit procéder à l'estimation de tous ces coûts. Ainsi chaque service oeuvre dans son propre domaine de compétence et leurs actions conjuguées donnent comme résultat la production de meilleurs programmes d'activités budgétés.

12. Que les deux services (SAF et SEP) se concertent en dernière étape afin de réviser le programme budgétisé avant sa publication officielle.

5.3 GESTION FINANCIÈRE DE LA SUBVENTION SFI/PF-II (LEP-03)

4. Que le Chef de SAF fasse un plan de trésorerie à chaque fois que des difficultés au niveau des liquidités sont anticipées afin de déterminer jusqu'à quel point les fonds de dotation du gouvernement rwandais peuvent prendre temporairement le relais des subventions de l'USAID.

5. Que l'ONAPO procède à des demandes d'avance couvrant 60 jours au lieu de 30 jours.

6. Qu'une demande d'amendement de la LEP-03 soit faite dans les plus brefs délais par l'ONAPO pour le matériel et les fournitures.

7. Qu'un second amendement soit préparé pour couvrir le dépassement restant et/ou transférer des sommes d'une rubrique à l'autre afin de compenser les postes déficitaires par les postes excédentaires.

8. Que les demandes d'amendement comportent un justificatif incluant tous les éléments financiers, descriptifs et explicatifs.

5.4 GESTION DU PERSONNEL DU SAF

2. Que l'OFFICE ajoute au traitement de base prévu pour l'agent recruté à la sous-section aides extérieures (subventions USAID) une prime qui aurait pour effet d'améliorer ses conditions de rémunération, sans perturber la structure salariale ni déroger aux règlements de l'état.

5.5 EVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRES DE DÉPLACEMENTS

8. Qu'une évaluation plus précise du coût au kilomètre des véhicules du charroi de l'Office soit réalisée.

5.6 EVALUATION DU NIVEAU DE CONFORMITÉ DES PRATIQUES DE GESTION

1. Que soit institué un Manuel de Vérification Interne de Conformité des Procédures Administratives et Financières.
2. Que le manuel de vérification interne de conformité soit constitué de l'ensemble des fiches de suivi de l'application des recommandations formulées par divers intervenants dans le domaine de la gestion.
3. Que ces recommandations, nombreuses et jusqu'à un certain point redondantes, soient refondues, épurées et structurées de façon à ce que l'on obtienne une liste cohérente.
4. Que chaque recommandation soit l'objet d'une fiche de suivi sur laquelle on retrouve les rubriques suivantes:
 - Recommandation (son texte comme tel)
 - Source (l'origine ou les origines de la recommandation)
 - Evaluation initiale
 - Evalueur(s) et référence(s)
 - Plan d'action et échéancier
 - Evaluations périodiques
 - Déclaration de clôture de la recommandation (lorsque son application est complète).

ANNEXE 1.

DOCUMENTS REMIS A L'USAID ET A L'ONAPO

Avant la fin de la consultation et notre départ du Rwanda nous avons remis à l'USAID et à l'ONAPO les documents qui suivent:

- Liquidations 1 et 2 corrigées de l'avance pour les activités prévues jusqu'au 31/07/90 (copie de travail non-officielle). (annexe 4)
- Justifications financières pour l'amendement à l'annexe 3 de la LEP-03 à la rubrique "matériel" (copie de travail non-officielle) (annexe 5).
- Analyse budgétaire des déboursés réalisés et projetés sur la subvention DHS et des écarts selon différents scénarios (annexes 6a et 6b).

ANNEXE 2. LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES AU COURS DU MANDAT

USAID-RWANDA

M. James A. Graham, Directeur et Délégué à la coopération
Mme. Joan La Rosa, Health and Population Officer
Jana P. Gonson, Contrôleur Financier
M. NZAHABWANAMUNGU Patrice, Assistant HPN
M. KAREMERA Emmanuel

ONAPO

Mme. NYIRASAFARI Gaudence, Directrice Générale
M. HAKIZIMANA Evariste (md), Chef du Service Etudes et Programmes
M. TERERAHO Célestin, Chef de Service Administratif et Financier
Mlle. MUKAGATORE Euthalie, Chef de la Section Comptabilité et Trésorerie
M. HABİYAKARE Tite, Chef de Section Etudes et Recherches
M. NTEZIYAREMYE Albert, Chef de la sous-section charroi

ANNEXE 3. DÉFINITION DES SIGLES UTILISES DANS LE PRÉSENT RAPPORT

DHS	Demographic and Health Survey (enquête sanitaire et de fécondité)
MSH	Management Sciences for Health
OCAM	Organisation Commune Africaine et Malgache
ONAPO	Office National de la Population du Rwanda
PIL	Project Implementation Letter (ou LEP: lettre d'exécution de projet)
SAF	Service Administratif et Financier
SEP	Service des Etudes et Programmes
SFI/PF	Projet de Santé Familiale et Infantile/Planification Familiale
USAID	United States Agency for International Development (Agence Américaine pour le Développement International)

Annexe 4.1

PIECES JUSTIFICATIVES

Catégorie	Date	N°	Factures reçues		Bordereau d'expédition	Bon de commande / Autorisation de sortie
			Montant	Fournisseur		
Dépenses	21/7/90	11	19.000			
	1/8/90	68878 B	3.000	Comptabilité Publique		
	30/7/90	41	10.046			
	Sous-total		19.046			
Indemnités de terrain			12.500			
	1/8/90	29/90	1248.050	Centre de formation		
	30/7/90		195.000			
	4/8/90	33	483.750			
	11/8/90	46	375.000			
Sous-total		12.322.600				
13. Transport			15.375	GISENYI		Int: 02879, 02881, 02882, 02883
			15.100	CYANGUGU		Int: 04049, 04056, 04060, 04061
Sous-total			30.475			
14. Matériel	19/7/90	4250	12.500	SOMECA	-	-
	3/8/90	3374/90	5.400	SOFIYA PRESSE	-	-
	3/8/90	3373/90	3.200	SOFIYA PRESSE	-	-
	2/8/90	1297/90	200.000	PRINTER SET	-	-
	31/7/90	16035	500	MUKEKA Edouard	-	-
	31/7/90	16036	1.530	MUKEKA Edouard	-	-
	25/7/90	226/P/90	17.375	SIEVA	771/M1	02/44/90
	27/7/90	791/M1/90	33.750	SIEVA	791/M1	11/37/90
	6/8/90		1.500	NDAYISABA Igrisse	-	-
	6/8/90	35	500	LA BONNE SOURCE	-	-
	6/8/90	1251/90	1.370	ETS KAREKEZI F.	-	-
	9/8/90	27079	69.000	SOEPARAL	-	-
	10/8/90	2528	44.250	MUKEKA Edouard	-	-
	9/8/90	003423	114.100	RWANDA FOAM	-	-
	10/8/90	-	21.350	LA BONNE SOURCE	-	-
	10/8/90	M 97424	1.360	TRAFIPRO T2000	-	-
	10/8/90	54	3.440	ATISH	-	-
10/8/90	53	16.800	BUREGEYA Assiel	-	-	
10/8/90	52	10.000	BUREGEYA Assiel	-	-	
10/8/90	51	2.400	MIRONKO P.IND.	-	-	
11/8/90	50	5.800	-	-	-	
10/8/90	52113	6.000	MANIRAHU Said	-	-	
Sous-total			574.225			
TOTAL GENERAL			12.966.346			

R A P P O R T F I N A N C I E R 1989

	FACILITATIONS			
	DATE	NT	MONTANT	LIBR.
2.1. RECHERCHES				
- Frais de mission			1000	
- Utilisation véhicule			1000	
2.2. DENOMBREMENT DES CELLULES				
- Salaire	31/7/90	31	19.000	
- Perdiem	30/7/90	31	195.000	
2.3. CARTOGRAPHIE				
	6/8/90	63875/B	3.000	Legat Sinal Sinal
2.4. MISE A JOUR DU QUESTIONNAIRE				
- Fournitures de bureau	19/7/90	4250	12.500	COML
	3/8/90	3373/90	6.500	COML
	3/8/90	3373/90	3.200	COML
- Avance aux travaux	2/8/90	1297/90	100.000	COML
2.5. FORMATION DU PERSONNEL DE TERRAIN POUR L'ENQUETE PRINCIPALE				
- Perdiem : Formation pratique à Muramoi	4/8/90	31	480.000	
Logement et restauration	8/8/90	24/90	1.246.000	Legat Sinal
- Fournitures de bureau	31/7/90	16035	500	COML
	31/7/90	16035	1.200	COML
	25/7/90	226/P/90	17.100	COML
	27/7/90	791/M1/90	23.750	COML
	6/8/90		1.500	COML
	6/8/90	35	500	COML
	6/8/90	1251/90	1.500	COML
3. ENQUETE PRINCIPALE				
3.1. Perdiem	11/8/90	35	175.000	
3.2. Matériel	9/8/90	27079	19.000	COML
	10/8/90	2518	44.250	COML
	9/8/90	003423	114.200	COML
	10/8/90	-	21.250	COML
	10/8/90	M 97424	1.300	COML
	10/8/90	34	3.440	COML

	10.8.90	53	16.800	BUREGELA Assie.	
	11.8.90	52	17.000	BUREGELA Assie.	
	10.8.90	51	2.400		
	11.8.90	50	5.800	NTAMUYIMBI Pierre	
	10.8.90	51112	5.200	MANIRARI said	
Salaires de la Comptable	30.7.90	173438	12.045		

TOTAL GENERAL			2.966.346		

Best Available Document

UTILISATION VEHICULE

Plaque	Date	KM Depart	KM Arrive	Difference KM	CV	Taux	Montant	Allocations de sortie
S... Bonnet...onnage	15/3/90	18483	18479	96	11	25	2.700	011250
	17/3/90	18589	18859	270	11	25	6.750	011250
	19/3/90	18859	19051	192	11	25	4.200	011250
	20/3/90	19051	19108	57	11	25	1.425	011250
	25/3/90	23092	23310	218	11	25	5.480	011250
	28/3/90	24561	24616	55	11	25	1.475	011250
	30/3/90	24627	24842	215	11	25	5.375	011250
	31/3/90	24842	24958	116	11	25	2.900	011250
	TOTAL						30.475	

RAPPORT FINANCIER (BDG)

	FACTURE/RECU					RUBRI- QUE
	DATE	N°	MONTANT	Fournisseur		
2.1. ECHANTILLONNAGE						
2.1.1. Collecte des cahiers de ménage:						
- Frais de mission (1)			59.750			2
- Frais d'utilisation véhicule (2)			74.650			2
2.1.2. Autres actions						
- Location service de traduction			30.000	Kamenya, Gasimba Batalingaya		0
- Achats cahiers de ménage	12/2/90	0005964	142.572	PRINTER SET		4
	6/3/90	0006055	7.921	PRINTER SET		4
	29/5/90	0006346	15.700	PRINTER SET		4
- Achats portes documents	20/6/90	3610	6.300	SOMECA		4
- Communiqué	14/5/90	446/90	4.300	ORINFOR		1
- Communiqué	25/3/90	252/90	1.000	ORINFOR		1
2.2. Denombrement des cellules						
- Frais de mission	15/7/90	12	195.000			2
	18/6/90	55	438.750			2
	27/6/90	98	214.500			2
	6/7/90	99	224.250			2
	22/6/90	97	114.100			2
- Utilisation véhicule (siège)	18/6/90	A 53 53	46.775	Siège		3
	18/6/90	A 53 53	45.550	Siège		3
	18/6/90	A 78 42	71.250	Siège		3
	18/6/90	IT 25 05	41.525	Siège		3
	18/6/90	A 79 18	95.575	Siège		3
- Fournitures de bureau	16/6/90	169/90/KL (BC)	4.365	IMPRIKAF		4
2.3. CARTOGRAPHIE						
- Cadre pour carte administrative	27/6/90		3.760	AMEKI		4
- Travaux cartographiques	12/7/90		144.250	Minani Camille		1
	26/7/90		293.100	Minani Camille		1
3.1. Pré-enquête : Formation						
- Fournitures de bureau	15/6/90	176/P/90	11.665	SIEVA		4
- Utilisation véhicule	18/6/90	IT 21 58	42.025			3
3.2. Pré-enquête : terrain						
- Utilisation véhicule	25/6/90	A 4405	16.325			3
4. MISE A JOUR DU QUESTIONNAIRE ET FORMATION DU PERSONNEL DE DE TERRAIN POUR L'ENQUETE PRINCIPALE						
- Perdiem : contrôleurs	22/6/90		19.500			2
enquêtes			40.000			2
formateurs			25.000			2
- Fournitures de bureau	24/7/90	217/P/90	137.760	SIEVA		4
SOUS-TOTAL						
			238.585			
TOTAL GENERAL						
			2.566.518			

PIECES JUSTIFICATIVES

Rubrique	Date	N°	Factures reçues		Bordereau d'expédition	Bon de commande Autorisation de sortie
			Montant	Fournisseur		
1. Salaires	12.07.90		144.250	MINANI Camille		
	26.07.90		293.100	MINANI Camille		
	14.05.90	446/90	4.300	ORINFOR		91/33/90
	25.03.90	252/90	1.000	ORINFOR		25/01/90
Sous-TOTAL			442.650			
1. Indemnités de terrain		1	7.500	KIBUNGO		
		2	3.750	KIBUNGO		
		3	3.750	KIBUNGO		
		4	625	KIBUNGO		
		5	11.250	GISENYI		
		6	5.000	GISENYI		
		7	5.000	GISENYI		
		8	1.875	CYANGUGU		
		10	8.750	KIBUYE		
		24	11.250	BYUMBA		
		25	4.375	BYUMBA		
		27	3.750	BYUMBA		
		28	6.250	BYUMBA		
		29	1.250	BYUMBA		
		30	3.750	KIGALI		
		16	625	KIGALI		
		17	5.000	KIGALI		
		18	2.500	KIGALI		
		19	1.250	KIGALI		
		20	1.250	KIGALI		
	18/07/90	12	195.000			
	18/06/90	95	438.750			
	27/06/90	98	214.500			
	06/07/90	99	224.250			
	22/06/90	97	114.100			
	22/06/90	13	84.500			
Sous-TOTAL			1.359.850			

PIECES JUSTIFICATIVES (suite)

Rubrique	Date	N°	Factures reçues		Bordereau d'expédition	Bon de commande Autorisation de sortie
			Montant	Fournisseur		
3. Transport		31	19.750	GIKONGORO		N° 06029, 06042, 06043
		32	41.700	KIBUYE		06044, 06062, 06054 N° 04219, 04220, 04221 04222, 04223, 04224 04225, 04224, 04226 04227, 04229, 04230 04231, 04234
		33	13.200	GISENYI		N° 02590, 02591, 02593 02594
		18.06.90	A 53 52	46.775		N° 7350
		18.06.90	A 53 53	45.950		N° 7349
		18.06.90	A 75 42	71.250		N° 07347
		18.06.90	IT 25 08	41.925		N° 6535
		18.06.90	IT 21 58	42.025		N° 6536
		25.06.90	A 44 05	16.325		N° 6537
		25.06.90	A 79 18	95.575		N° 6538
	SOUS-TOTAL			424.275		
4. Matériel	12.02.90	0005964	142.572	PRINTER SET	5349	01/10/90
	06.03.90	0006055	7.921	PRINTER SET	5193	01/21/90
	29.05.90	0006346	15.700	PRINTER SET	5113	01/23/90
	20.06.90	3610	6.300	SOMECA		
	27.06.90		3.760	AMEKI	124/90	02/40/90
	15.06.90	176/P/90	11.665	SIEVA	N° 557	02/29/90
	16.06.90	169/90/KL	4.365	IMPRIKAF	N° 133/90	02/31/90
	24.07.90	217/P/90	137.760	SIEVA	N° 724/90	01/36/90
SOUS-TOTAL			330.043			
5. Preparation rapports	-	-	-	-	-	-
6. Autres dépenses			30.000	KAMENYA, GASIMBA		
SOUS-TOTAL			30.000	BATALINGAYA		
TOTAL GENERAL			2.586.818			

ANNEXE 5

596-0128 LEP03-04
 USAID-UNAPO DHS
 ANALYSE BUDGETAIRE
 A.O. AOÛT 1990

AMENDEMENT DES COUTS DE MATERIEL
 DESCRIPTION FINANCIERE DES ELEMENTS DE DEPASSEMENTS
 description litterale a etabir "SEP"

Depassement sur fournitures de bureau

Montant prévu à l'annexe 3 de la LEP03 120.000

moins

Dépoures sur liquidation I avance I 163.850

Dépoures sur liquidation II avance I 78.195

Demande d'avance pour août 1990 77.500

Demande d'avance pour septembre 1990 77.500

Projections oct.90 à la fin:

informatique (67,300frw x 4 mois) 271.200

autres activites (10.000frw x 8 mois) 80.000

 625.745

Depassement sur questionnaire de l'enquête principale

Montant prévu à l'annexe 3 de la LEP03 240.000

Bon de commande 515.000

 275.000

Depassement sur cahier de menage (echantillonnage)

Montant prévu à l'annexe 3 de la LEP03 8.000

Factures liquidation I avance I 166.193

 158.193

Depassement sur fournitures variees

Montant prévu à l'annexe 3 de la LEP03 0.000

Demande d'avance août 1990 592.400

Demande d'avance septembre 1990 169.200

 761.600

DEPASSEMENT TOTAL POUR LE MATERIEL.....

696-0128 PIL03-04
USAID-ONAPO DHS
BUDGET ANALYSIS
A.J. AUGUST 1990

ASSUMPTIONS: a) transportation rates are based on official GOR passengers
vehicle rental rates: b) no change in non-gov. staff level:
c) unchanged per-diem policy: d) no major change in field
work activities duration.

TOTAL ESTIMATED DISBURSMENTS (RWF)

	DISBURSMENTS 1/1 - 9/10/90 (1)	ADV. REQUEST AUGUST 1990 (2)	ADV. REQUEST SEPT. 1990 (3)	EST. DISB. 1/1-30/9/90 (4)	EST. DISB. OCT90 TO END (5)	TOTAL ESTIM. DISBURSMENTS (6)
1. SALARIES	491,696	935,000	735,000	2,154,696	2,752,500	4,907,196
2. PER-DIEM	3,682,450	2,935,500	2,935,500	9,553,450	2,935,000	12,488,450
3. TRANSPORTATION	1,156,540	3,610,500	2,523,000	7,290,340	4,393,500	11,683,840
4. EQUIP. & SUPPLIES	904,268	677,200	254,000	1,535,468	506,200	2,641,668
5. REPORT PRODUCTION				0	1,192,000	1,192,000
6. OTHER EXPENSES	30,000			30,000	1,490,000	1,520,000
	6,255,254	9,158,200	6,450,500	20,563,954	13,569,200	34,433,154

REFERENCES:

- (1) First advance liquidation.
(2) Advance request for august 1990 expenses.
(3) Advance request for september 1990 expenses.
(4) Columns 1+2+3
(5) Estimated disbursements from oct.1990 to DHS completion based on PIL03
budget and on top of the page assumptions
(6) Total estimated disbursements on overall DHS activities under PIL03-04.

696-0128 PIL03-04
USAID-ONAPO DHS
BUDGET ANALYSIS
A.J. AUGUST 1990

ESTIMATED BUDGET DISCREPENCIES (RWF)

	PIL03-04 ANNEX 3 (7)	TOTAL EST. DISBURSMENTS (8)	(+) SURPLUS (-) DEFICIT (9)	ADJUSTMENTS (10)	SURPLUS-DEF. AFTER ADJ. (11)
1. SALARIES	9,681,500	4,907,196	3,774,304		3,774,304
2. PER-DIEM	10,875,000	12,488,450	-1,613,450		-1,613,450
3. TRANSPORTATION	2,491,400	11,683,840	-9,192,440		-9,192,440
4. EQUIP. & SUPPLIES	508,000	2,641,668	-2,133,668	313,130	-1,820,538
5. REPORT PRODUCTION	1,192,000	1,192,000	0		0
6. OTHER EXPENSES	1,520,000	1,520,000	0		0
	25,267,900	34,433,154	-9,165,254	313,130	-8,852,124

REFERENCES:

- (7) Initial budget in PIL03-04, annex 3.
(8) Column (6) from preceding chart.
(9) Column (7) - Column (8)
(10) Equip. & Supplies: Supplies budgeted in august and september advance
requests and included in first advance vouchers I and II. 299,130 rwf

ANNEXE 6b)

696-0129 P1L03-04
 USAID-ONAPO DHS
 BUDGET ANALYSIS
 A.J. AUGUST 1990

- ASSUMPTIONS: a) transportation rate is 25 trw/km:
 b) no change in non-gov. staff level:
 c) unchanged per-diem policy:
 d) no change in field work activities duration.

TOTAL ESTIMATED DISBURSMENTS (RWF)

	DISBURSMENTS 1/1 - 5/10/90 (1)	ADV. REQUEST AUGUST 1990 (2)	ADV. REQUEST SEPT. 1990 (3)	EST. DISB. 1/1-30/9/90 (4)	EST. DISB. OCT90 TO END (5)	TOTAL ESTIM. DISBURSMENTS (6)
1. SALARIES	481.696	935.000	735.000	2.154.696	2.752.500	4.907.196
2. PER-DIEM	3.682.450	2.935.500	2.935.500	9.553.450	2.935.500	12.488.950
3. TRANSPORTATION	454.750	1.556.250	1.097.500	3.095.500	2.268.750	5.367.250
4. EQUIP. & SUPPLIES	904.265	677.200	254.000	1.835.465	506.200	2.641.665
5. REPORT PRODUCTION				0	1.192.000	1.192.000
6. OTHER EXPENSES	30.000			30.000	1.490.000	1.520.000
	5.553.164	6.103.950	5.015.000	16.672.114	11.444.950	28.117.064

REFERENCES:

- (1) First advance liquidation.
 (2) Advance request for august 1990 expenses.
 (3) Advance request for september 1990 expenses.
 (4) Columns 1+2+3
 (5) Estimated disbursements from oct.1990 to DHS completion based on P1L03 budget and on top of the page assumptions
 (6) Total estimated disbursements on overall DHS activities under P1L03-04.

696-0129 P1L03-04
 USAID-ONAPO DHS
 BUDGET ANALYSIS
 A.J. AUGUST 1990

ESTIMATED BUDGET DISCREPANCIES (RWF)

	P1L03-04 ANNEX 3 (7)	TOTAL EST. DISBURSMENTS (8)	(+) SURPLUS (-) DEFICIT (9)	SURPLUS ADJUSTMENTS (10)	SURPLUS-DEF. AFTER ADJ. (11)
1. SALARIES	9.681.500	4.907.196	3.774.304		3.774.304
2. PER-DIEM	10.875.000	12.488.950	-1.613.950		-1.613.950
3. TRANSPORTATION	2.491.400	5.367.250	-2.875.850		-2.875.850
4. EQUIP. & SUPPLIES	508.000	2.641.668	-2.133.668	313.130	-1.520.538
5. REPORT PRODUCTION	1.192.000	1.192.000	0		0
6. OTHER EXPENSES	1.520.000	1.520.000	0		0
	25.267.900	28.117.064	-2.849.164	313.130	-2.536.034

REFERENCES:

- (7) Initial budget in P1L03-04, annex 3.
 (8) Column (6) from preceding chart.
 (9) column (7) - column (8)
 (10) Equip. & Supplies: supplies budgeted in august and september advance requests and included in first advance vouchers for the amount of 299.130 rwf and 14.000 rwf