

PN-ABP-105
ISA 82406

**DETERMINATION DU COEFFICIENT DE
REPARTITION DES COUTS INDIRECTS ET
GESTION DES CHARGES
D'EXPLOITATION DU CERPOD**

15 AU 29 OCTOBRE 1992

ALAIN JOYAL, EXPERT COMPTABLE DE MSH/FPMD

FAMILY PLANNING MANAGEMENT DEVELOPMENT

Project No.: 936-3055
Contract No.: DPE-3055-Q-00-0052-00
Task Order No.: A1701-012

TABLE DES MATIERES

I.	EXECUTIVE SUMMARY AND SCOPE OF WORK	4
I.	SOMMAIRE EXECUTIF ET TERMES DE REFERENCES	4
II.	ANALYSE DES COÛTS DU CERPOD ET DETERMINATION DU TAUX DE COUVERTURES DES COÛTS INDIRECTS	5
	2.1 Définitions	5
	2.2 Choix de la Méthode de Répartition des Charges Indirectes	6
	2.2 Calcul pour 1993 du Montant des Coûts Totaux Non Couverts par une Source de Financement	8
	2.3 Détermination du Coefficient de Couverture des Coûts Indirects	8
	2.4 Analyse de l'Effet du Déficit Accumulé sur Fonds Propres sur le Coefficient de Répartition des Coûts Indirects	9
III.	STRATEGIES DE COUVERTURES DES COÛTS	10
	3.1 Accroissement Progressif du Coefficient de Répartition des Coûts	10
	3.2 Compression des Charges d'Exploitation	11
	3.3 Directisation Maximale des Coûts	12
	3.4 Renégociation des Ententes en Cours	12
	3.5 La Génération de Nouveaux Revenus	13
	3.6 La Couverture du Déficit Accumulé sur Fonds Propres	14
IV.	LA GESTION DES COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS	15
	4.1 Le Suivi de la Couverture des Charges Directes et Indirectes	15
	4.2 La Gestion des Prestations du Personnel	16
	4.3 La Gestion des Communications Téléphoniques Interurbaines	18
V.	SYSTEME ET PLAN COMPTABLE AU CERPOD	19
	5.1 Evaluation du Système et du Plan Comptable	19
	5.2 Le Traitement Comptable des Subventions	20
	5.3 Le Cas Spécifique des Subventions Non-Investies	21

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 TABLEAUX FINANCIER:

Tableau 1	Feuille de travail: Prévision des coûts pour 1993 et distribution par programme de la couverture des coûts
Tableau 2	Sommaire des prévisions pour 1993
Tableau 3	Feuille de travail: Détermination du coefficient de couverture des charges indirectes
Tableau 4	Effets du déficit antérieur sur fonds propres sur le coefficient de couverture
Tableau 5	Feuille de travail: compression et directisation des charges
Tableau 6	Répartition par unité organisationnelle des charges prévues en 1993
Tableau 7	Couverture indirecte actuelle des frais généraux (par source de financement)

ANNEXE 2 Liste des participants à la réunion de synthèse au CERPOD et à l'USAID-Bamako

ANNEXE 3 Description du système de gestion des appels interurbains et spécimens de formulaire de demande de communication et de rapports mensuels de suivi.

ANNEXE 4 Spécimen de feuille de temps cadre et exemple de Sommaire Mensuel de Distribution des Charges.

I. EXECUTIVE SUMMARY AND SCOPE OF WORK

In March of 1992, USAID-Bamako's PPPD project requested technical support from FPMD for CERPOD in the area of strategic planning, financial management, and human resource development. The financial management consultancy was held in October 1992 at CERPOD headquarters in MALI. Its goal was to provide CERPOD with the management and analytical techniques necessary to cover indirect working expenses as well as to clarify and improve CERPOD's financial situation. The terms for the scope of work were the following:

1. Analyze CERPOD's direct and indirect costs and define the optimum coverage rate for indirect costs.
2. Analyze the existing accounting system and outline necessary changes so that indirect costs can be correctly billed.
3. Form and develop computerized reports necessary to manage the indirect costs of CERPOD.
4. Outline recommended strategies for covering indirect expenses using a variety of financial sources.

The consultant, who is the financial management advisor for MSH's SMI/PF project in Rwanda, was excused from his regular responsibilities for the entire consultancy period thanks to the USAID-Kigali mission as well as the Rwanda government.

The consultant would like to thank the staff at the USAID-Bamako mission and particularly for Ms. Carol Hart's support throughout the consultancy period. Without this support, this short-term consultancy period would not have been nearly as productive as it was. He would also like to thank Mr. Marcio Thome, Resident Advisor at CERPOD, as well as Mr. Jeffrey Gaal, Resident Advisor at CERPOD and Assistant Comptroller in New York for the Population Council, for their assistance with the consultancy.

I. SOMMAIRE EXECUTIF ET TERMES DE REFERENCES

Au mois de mars 1992, le projet PPPD de l'USAID-Bamako a commandé pour le CERPOD une assistance technique au FPMD dans les domaines de la planification stratégique, de la gestion financière et du développement des ressources humaines. C'est dans ce cadre que s'est inscrite la présente consultation dans le domaine de la gestion financière. Celle-ci a eu lieu en octobre 1992 au siège du CERPOD, à Bamako au Mali. Elle visait à fournir au CERPOD les instruments d'analyse et de gestion nécessaires à la couverture des coûts indirects d'exploitation, et ce dans le but de clarifier et d'assainir sa situation financière. Les termes de références étaient énoncés de la manière suivante:

1. Analyser les coûts directs et indirects du CERPOD et définir le taux optimal de couverture des coûts indirects.
2. Analyser le plan comptable actuel et recommander les changements à y apporter afin que soit pris correctement en compte les charges indirectes.
3. Concevoir et développer les rapport informatisés nécessaires à la gestion des coûts indirects du CERPOD.

4. Formuler des recommandations sur les stratégies de couverture des charges indirectes en fonction des diverses sources de financement.

Le consultant, conseiller en gestion financière du MSH au projet SMI/PF au Rwanda, a été libérée de ses obligations habituelles pour la durée de la consultation, grâce à l'accord donné par la mission de l'USAID à Kigali et par le gouvernement Rwandais.

Le consultant tiens à remercier le personnel de la mission de l'Usaid à Bamako en général et Mme. Carole Hart en particulier pour l'appui lui fournit tout au long de la consultation; appui sans lequel cette consultation de courte durée n'aurait pu être aussi productive qu'elle ne l'a été. Le consultant tiens à remercier spécialement aussi MM. Marcio Thomé et Jeffrey Gaal du Population Council, respectivement conseiller démographe résident au CERPOD et assistant contrôleur au siège à New York, pour leur précieux concours à l'exécution de cette consultation.

II. ANALYSE DES COÛTS DU CERPOD ET DETERMINATION DU TAUX DE COUVERTURES DES COÛTS INDIRECTS

Tous les travaux décrits dans cette section ont été réalisés conjointement par le consultant et MM Ibrahima K. Ba, Chef du Service Comptable et Financier (SCF). Il a été convenu dès le début de la consultation que le taux de couverture des coûts indirects qui serait calculé à l'occasion de la consultation ne serait pas un taux "vérifié (audité)". Cette validation du taux dépassait largement le cadre du mandat du consultant. Par conséquent, nous avons utilisé les données financières telles que fournies par le SCF sans évaluation par nous de leur exactitude. Nous nous sommes plutôt attachés à développer et communiquer la démarche à suivre pour déterminer un tel taux. Il était essentiel pour des raisons qui deviendront évidentes plus loin dans ce rapport, de fournir au CERPOD une procédure complète, adaptée et éprouvée de calcul d'un tel taux plutôt que de fournir "le taux". Nous avons réalisé cette opération de développement et de mise en place en précédant à la détermination du taux de couverture des coûts indirects prévu pour l'exercice 1993.

Pour y arriver nous avons suivi de manière rigoureuse un plan de travail que nous avons défini dans les deux premiers jours de la consultation. Il s'agissait tout d'abord de procéder à la sélection de la méthode de répartition des frais indirects. Ensuite il fallait recueillir et classer correctement toutes les données financières pertinentes à l'opération. Finalement, il nous restait à dériver le(s) taux de couverture des coûts indirects sur ces bases.

Les sous-sections qui suivent, exposent de façon détaillée le sens, le contenu et les résultats de chacune de ces étapes. Mais tout d'abord nous estimons nécessaire de fournir les définitions des principaux termes techniques utilisés.

2.1 Définitions

Coûts/Charges/Frais Indirects:

Charges qui ne peuvent être directement rattachées à un produit, à une opération ou à un programme donné par une procédure simple d'affectation.

Coûts/Charges/Frais Directs:

Coût constitué, d'une part, de charges pouvant être directement affectées à un produit, à une opération ou à un programme et, d'autre part, de charges qui, même si elles doivent subir un traitement analytique intermédiaire, peuvent y être rattachées sans ambiguïté.

Coefficient de Couvertures des Coûts Indirects

Taux servant à répartir sur l'ensemble des activités/programmes/produits d'une organisation et ce de manière rationnelle les coûts indirects, et ainsi assurer leur couverture complète. Il s'agit en général d'un ratio comportant toujours au numérateur les charges indirectes admissibles. La définition du dénominateur varie selon les méthodes de calcul.

2.2 Choix de la Méthode de Répartition des Charges Indirectes

Comme nous l'avons déjà vu, les charges ne pouvant pas de façon pratique et réaliste être imputées directement aux projets/programmes entrent dans la catégorie des charges indirectes. La couverture de ces charges indirectes est assurée par les contributions des projets/programmes. Celles-ci sont définies à l'aide d'un coefficient de répartition des charges indirectes. Il existe plusieurs méthodes de calcul de ces coefficients (taux de couvertures). Le choix de la méthode dépend de la nature de l'organisation et des activités qu'elle entreprend. La méthode choisie, en plus d'être adaptée à l'organisation, doit permettre le calcul d'un coefficient de répartition adéquat. Pour être adéquat, le coefficient doit répondre favorablement aux critères ci-dessous:

1. Garantir une distribution équitable des charges indirectes sur les différents programmes (i.e. bailleurs de fonds);
2. Etre lié aux services généraux essentiels et effectifs offerts aux programmes;
3. Etre facilement vérifiable par les auditeurs;
4. Reposer sur un mode de calcul ainsi qu'un classement des coûts stables dans le temps;
5. N'inclure que les éléments de coûts indirects admissibles selon la réglementation des bailleurs de fonds;
6. n'inclure que des éléments de coûts indirects mesurables et raisonnables; et enfin
7. la méthodologie retenue doit permettre son actualisation régulière.

Ces critères ont guidé notre choix.

LA METHODE SIMPLIFIEE

Emploie un taux unique pour l'ensemble des frais généraux. Celui-ci est applicable à toutes les sources de financement notwithstanding la nature de l'appui ou le caractère de la relation entre l'organisation à l'origine du financement et l'organisation utilisatrice des fonds (client/fournisseur vs bailleurs de fonds/bénéficiaire). Elle suppose que tous les programmes de l'organisation bénéficient d'un appui relatif identique des services généraux et que leurs budgets ne supportent pas de manière directe, même partiellement, ces services généraux.

Cette méthode est inadaptée au CERPOD à cause de la grande diversité des types de financements (appuis aux programmes, appuis institutionnels, revenus de prestations, dons). Certains financements comportent la prise en charge directe de frais généraux.

LA METHODE DES BASES DE DISTRIBUTIONS MULTIPLES

Emploi d'un taux différent pour chaque type de charges indirectes.

Exemples:

- superficie occupée par programme pour la distribution des charges de location des bâtiments;
- poids relatifs des masses salariales par programme pour la distribution des charges de bénéfices marginaux;
- % des effectifs employés par programme pour la distribution des charges administratives;
- proportion des coûts directs par programme pour les autres coûts indirectsetc.

Cette méthode est inadéquate car elle est trop complexe. Etant donné la multiplicité des taux ainsi que leur base variable de calcul, cette méthode rendrait ardue l'actualisation régulière. De plus, le taux serait différent d'un programme à l'autre. Cette situation pourrait nuire à la bonne entente du CERPOD avec ses partenaires.

LA METHODE DE L'IMPUTATION DIRECTE

Consiste tout d'abord à chercher à imputer directement aux différents programmes le maximum d'éléments de coûts (directisation des charges) et de regrouper les charges résiduelles (donc non-distribuées) dans les frais généraux (ou indirects) à faire supporter par l'ensemble de ces programmes. Cette méthode, moyennant une adaptation mineure au niveau du dénominateur, est adéquate aux besoins du CERPOD et répond favorablement aux critères énumérés précédemment.

Pour des raisons d'équité nous excluons de la base de calcul (donc du dénominateur) l'appui direct des bailleurs de fonds à la couverture des coûts associés aux services généraux. Ainsi nous évitons d'appliquer le coefficient de répartition sur la portion, lorsque cette portion existe, de la subvention couvrant des éléments de coûts généraux. Ceci afin d'éviter que la répartition des coûts indirects appliquée à un bailleur de fonds ne soit haussée par sa contribution directe aux frais généraux. Ainsi par exemple, l'Usaid ne se voit pas "pénalisée" lors de la détermination du montant qu'elle a à prendre en charge pour la couverture des coûts indirects à travers de ses appuis aux programmes, par le fait qu'elle contribue directement par ailleurs aux services généraux du CERPOD en assurant (entre autres) le salaire des agents du SCF. Le montant de son support institutionnel est exclu de la base de calcul.

Aussi la version adaptée de la Méthode de l'Imputation Directe offre l'avantage d'être relativement simple malgré la complexité de l'environnement du CERPOD. L'organisation ne travaille qu'avec un seul taux à la fois. Son actualisation fréquente est possible et relativement aisée. De plus, tous les types d'appuis et de financement peuvent cadrer correctement dans le modèle. Enfin, tous les autres critères de sélection de la méthode sont respectés car ils ne sont pas affectés par les particularités de la méthode mais plutôt par le niveau de compétence de ceux qui s'en servent (exactitude des données, stabilité des pratiques, admissibilité des charges).

2.2 Calcul pour 1993 du Montant des Coûts Totaux Non Couverts par une Source de Financement

Une fois la méthode de détermination du taux de répartition des coûts indirects choisie, nous avons procédé à la collecte et à la sélection des données pertinentes. Pour ce faire, nous avons préparé les prévisions des charges et des revenus pour 1993. Ceci fut fait en suivant les règles habituelles de prudence en comptabilité. Les coûts totaux prévus pour l'exercice 1993 ont été calculés sur la base des données historiques ainsi qu'à l'aide des programmes d'activités prévus. Le calcul des contributions des différents bailleurs de fonds a, lorsque cela était possible, reposé sur les conventions et accords déjà signés ou sur le point de l'être. Dans le cas contraire, le montant et la nature des contributions furent basés sur les pratiques et politiques ayant régi les relations du bailleur de fonds avec le CERPOD jusqu'à présent à moins que des changements notables à ce niveau n'aient déjà été communiqués.

Nous avons rassemblé les données financières de base pour 1993 dans une feuille de travail (voir tableau n° 1 de l'annexe 1.) montrant le détail par rubrique comptable/budgétaire ainsi que le détail de la couverture fourni par les divers bailleurs de fonds à travers les programmes.

Les charges courantes pour 1993 sont estimées à 652,9 MCFA¹ tandis que les investissements prévus s'élèvent à 27 MCFA. Ces derniers sont modestes et couverts à 100% par des subventions. Dans ces circonstances ils ont eu une influence nulle sur notre analyse. Les charges courantes par contre présentent un déficit brut anticipé de 131,5 MCFA car les appuis financiers directs aux programmes et aux services généraux ne totalisent que 521,3 MCFA. Ce déficit brut d'opération est partiellement absorbé par les surplus dégagés des prestations de services (25,8 MCFA) et par des couvertures indirectes des frais généraux par des bailleurs de fonds (49,1 MCFA). Compte tenu de ces amortissements partiels de ce déficit brut, le déficit net anticipé s'établit à 56,7 MCFA.

2.3 Détermination du Coefficient de Couverture des Coûts Indirects

Rappelons tout d'abord que le coefficient de couverture des coûts indirects est calculé à partir de données appartenant aux anticipations pour une période bien déterminée; l'exercice 1993 dans le cas présent. Le taux sera certainement différent en 1994. Il est même concevable que le taux que nous avons calculé pour 1993 ne soit plus adéquat en cours d'exercice. Il peut en effet s'avérer nécessaire de le réviser à la hausse ou à la baisse si un événement important sur le plan budgétaire survient (subventions nouvelles, prestations supplémentaires de services, appuis directs aux frais généraux accrus, ...etc.). Donc le taux calculé à l'occasion de la consultation n'est pas "le taux" définitif du CERPOD. Cette notion n'existe pas en fait. Le taux calculé est celui qui, selon les informations à notre disposition, s'il était appliqué intégralement sur tous les accords de subventions et contrats de prestation, assurerait la couverture complète en 1993 des frais indirects du CERPOD.

¹MCFA = Millions de Francs CFA.

Le calcul se fait de la façon suivante:

$$\text{Coefficient de répartition des coûts indirects} = \frac{\text{Charges Totales à Répartir}}{\text{Total des Revenus à l'Exclusion des couvertures des Frais Généraux}}$$

Numérateur: Correspond au déficit total à couvrir par l'application du coefficient de répartition des charges indirectes et est constitué du déficit net calculé précédemment (56,7 MCFA) auquel on ajoute les couvertures indirectes des frais généraux déjà consenties par les bailleurs de fonds (49,1 MCFA). En effet ces derniers doivent être pris en considération bien que visiblement les taux appliqués jusqu'ici sont trop bas pour assurer la couverture complète. L'objectif demeure de calculer le taux de couverture nécessaire à l'équilibre budgétaire.

Pris sous un autre angle, il s'agit de retrancher du total des coûts d'opération de la période (652,9 MCFA) les appuis directs aux programmes (464,4 MCFA), les revenus de prestations (25,8 MCFA) et les appuis institutionnels (56,9 MCFA).

Le résultat dans les deux cas est identique et correspond au déficit devant être totalement couvert par l'application du coefficient.

Dénominateur: Il s'agit du montant représentant la base de répartition des frais généraux (charges indirectes). Ce montant inclut les subventions d'appui directs aux programmes ainsi que les revenus de prestations. Il exclut par souci d'équité, comme nous l'avons déjà expliqué, les contributions directes à la couverture des frais généraux. Il exclut aussi les couvertures indirectes déjà acquises car celles-ci représentent un sous-ensemble du montant total à couvrir (le numérateur).

Le coefficient de répartition des coûts indirects ainsi obtenu s'établit à **21,58%**. Les éléments chiffrés du calcul sont exposés aux tableaux 2a, b, c et d de l'annexe 1. Le tableau n° 3 de la même annexe présente les mêmes éléments mais cette fois détaillés par programme/source de financement. Nous reviendrons sur cette ventilation des données par programme dans la section du présent rapport portant sur les stratégies de recouvrement des coûts indirects.

2.4 Analyse de l'Effet du Déficit Accumulé sur Fonds Propres sur le Coefficient de Répartition des Coûts Indirects

Les responsables du CERPOD nous ont fait part de l'existence d'un déficit accumulé d'opération de l'ordre de 70 MCFA pour le Centre. Ce déficit accumulé limite considérablement la marge de manoeuvre de l'organisation et a des effets négatifs sur les opérations. Ce problème doit être résolu le plus rapidement possible. La problématique de recouvrement des coûts ne peut plus dès lors porter seulement sur les éléments courants; le déficit accumulé doit aussi être pris en considération. Sans explorer dans la présente section les stratégies de recouvrement, nous allons tout de même calculer l'effet qu'aurait ce déficit accumulé sur le coefficient de répartition des coûts indirects dans l'hypothèse que son recouvrement ne se fait que par l'intermédiaire des revenus obtenus lors de l'exécution des programmes subventionnés ou lors des prestations de services.

La durée de la période nécessaire à la récupération aura un effet inverse sur l'accroissement du coefficient. C'est à dire que plus on se donne une période courte pour résorber le déficit plus le coefficient de répartition sera accru. Réciproquement, plus la période de récupération est longue plus l'impact sur le coefficient est faible.

Le tableau n° 4 de l'annexe 1 présente de façon détaillée le calcul du coefficient pour différents délais de recouvrement. Le coefficient passe de 21,58% à 25,15% si on ne peut récupérer le déficit que sur une période relativement longue de 4 années. Par contre le taux passe à 35,86% si on veut absorber le déficit accumulé en une seule année. Le CERPOD a intérêt à amortir ce déficit le plus tôt possible. Toutefois, avant de fixer le délai de récupération du déficit accumulé, il doit i) tenir compte de la réaction de ses principaux bailleurs de fonds à ce sujet et ii) bien évaluer sa propre position concurrentielle sur le marché des prestations.

III. STRATEGIES DE COUVERTURES DES COUTS

3.1 Accroissement Progressif du Coefficient de Répartition des Coûts

L'application d'un coefficient de répartition des coûts indirects aux programmes/contrats ne poursuit pas l'objectif de générer un surplus sur fonds propres. Le coefficient de répartition sert simplement à faire supporter par chaque partenaire une part équitable des charges admissibles ne pouvant sans ambiguïté être directisées sur les programmes/projets.

Toutefois, l'organisation avec le temps peut "construire" son coefficient de répartition des coûts indirects. Cela signifie que pendant un certain temps le numérateur connaît une croissance proportionnellement plus élevée que le dénominateur. Les frais généraux augmentent plus vite que la base d'imputation. Les capacités d'intervention de l'organisation se trouvent accrues par l'expansion et l'extersion avisées dans le temps des services généraux. Citons par exemple le développement d'un département d'informatique bien équipé et doté d'un personnel compétent; la disponibilité d'une documentation technique et scientifique abondante et pertinente au domaine d'activité de l'organisation; par le travail d'une équipe qualifiée chargée de la promotion ainsi que de la prospection des marchés. Avec le temps ces fonctions, tout comme les fonctions de gestion et de planification, se développent, se renforcent et s'affinent. C'est un processus évolutif. Ces fonctions doivent être budgétisées et leurs coûts, en général non directisables, supportés par l'application du coefficient de répartition.

Le CERPOD doit penser au développement de ses capacités de prester des services, d'exécuter des programmes d'activités et de s'imposer sur le marché de la sous-région. Toutes les fonctions nécessaires à ce développement doivent entrer progressivement dans le plan de travail et leurs coûts inscrits dans le budget d'ensemble. Le coefficient ne peut cependant pas augmenter indéfiniment. Son évolution suit un régime subordonné aux capacités techniques du personnel du CERPOD d'une part et à ce qui est perçu comme étant acceptable par les partenaires financiers. Cette perception est bien entendu influencée par le cadre juridique et réglementaire propre à chacun des partenaires mais est aussi influencée par la qualité du travail du CERPOD sur le plan technique et sur le plan de la gestion en général et de la gestion financière en particulier. Aussi faut-il éviter d'inclure dans les coûts indirects des coûts inadmissibles telle que: les rémunérations excessives, les créances douteuses, les contributions politiques, l'amortissement des actifs acquis grâce à des subventions, les impôts lorsqu'il y a exemption, les sous-contrats et subventions et les pénalités et amendes, pour ne citer que les plus courants.

L'établissement du coefficient et sa révision ultérieure devrait normalement suivre les étapes ci-dessous:

1. Proposition par le CERPOD au bailleur de fonds d'un taux de couverture des charges indirectes basé sur les estimations des coûts et sur les prévisions de la base de distribution préparées par le SCF;
2. Obtention par le CERPOD d'un accord définitif sur les coûts directs soumis ainsi qu'un accord provisoire de taux de couverture des charges indirectes;
3. Le bailleur de fonds procède (lui-même ou par le biais d'auditeurs indépendants) à la vérification des bases et des méthodes de calculs employés par le CERPOD pour déterminer le taux de couverture des charges indirectes et ce dans le but d'arriver à un taux pouvant être approuvé;
4. Régularisation des comptes du CERPOD et du bailleur de fonds dans le cas où le taux vérifié diffère de celui proposé originalement par le CERPOD.

En conclusion, le développement des capacités d'action est obligatoire mais ne doit en aucun cas générer des déficits sur fonds propres. Le financement de ces accroissements de capacités institutionnelles passe forcément par une augmentation dans le temps du coefficient de répartition des coûts indirects. Il en est ainsi car les appuis institutionnels directs sont très difficiles à obtenir. Dans une phase ultérieure, lorsque les services généraux deviennent très productifs, la base d'imputation peut s'élargir sans que leurs coûts augmentent. On assiste alors à une réduction du coefficient de répartition. Réduction à un niveau antérieur alors que l'organisation a connu une croissance importante.

3.2 Compression des Charges d'Exploitation

Comme nous venons juste de le voir il est possible de construire dans le temps un coefficient de répartition en mesure de couvrir totalement de nombreux services généraux. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne faille pas surveiller ses coûts unitaires. Il est au contraire primordial que l'impact de chaque unité monétaire dépensée soit maximisé. Si les partenaires financiers estiment que les coûts unitaires d'opérations (salaires et autres avantages, fournitures de bureau, etc.) ne sont pas raisonnables, ils se montreront opposés à l'accroissement du coefficient et exigeront même sa réduction. Il est donc impératif que les coûts unitaires soient contenus et qu'à chaque jour "l'ordre du jour" soit la recherche de l'efficacité. Par ailleurs, des efforts trop modestes dans ce domaine rendront vraisemblablement très ardues les négociations avec les partenaires financiers visant l'élimination du déficit antérieur accumulé sur fonds propres.

Voici quelques suggestions visant à accroître l'efficacité:

3.2.1 Identification claire d'un responsable par programme/contrat. Celui-ci est responsable des aspects techniques autant que des aspects budgétaires. Son autorisation est essentielle à l'engagement des lignes budgétaires.

A ce niveau nous avons procédé à une ventilation des charges et revenus par unité organisationnelle dans le but de sensibiliser chaque responsable à son rôle de gestionnaire (voir tableau 6 de l'annexe

3.2.2 Un meilleur suivi des consommations par le développement et la mise en pratique d'instruments de contrôle adéquats (ex.: système informatisé de suivi des communications interurbaines, tenue des feuilles de temps cadre, carnets de bord des véhicules...etc.) et par des changements de comportements (ex.: fax plutôt que conversation, recevoir les appels plutôt que de les placer, utiliser DHL au lieu de décrire un document au téléphone.. etc) et par la prise de décision éclairée (ex.: location d'un bâtiment unique plutôt que d'occuper de plusieurs maisons).

3.2.3 Suppression (suspension) des postes non essentiels: partage du personnel de secrétariat entre plusieurs projets/programmes, réduction du nombre de gardiens par regroupement des divisions dans un seul bâtiment, chauffeur sans véhicule, personnel professionnel non affecté à un programme.

3.2.4 Révision de la structure salariale.

Redéfinition de l'échelle salariale et des autres rémunérations du personnel affecté à des tâches de soutien (chauffeurs, secrétaire, dactylographe, gardiens, ménagère, plantonetc) en fonction des conditions locales.

Redéfinition de l'échelle salariale et des autres rémunérations du personnel professionnel (chargés de programme, comptables, gestionnaires, chercheurs, informaticiens, etc.) en fonction des conditions sous-régionales et régionales.

3.2.5 Réduction des intérêts bancaires par l'élimination rapide des découverts bancaires. Ceci suppose un amortissement rapide du déficit accumulé au cours des ans sur fonds propres.

3.3 Directisation Maximale des Coûts

Le CERPOD doit charger directement aux programmes/projets tous les coûts raisonnables pouvant sans ambiguïté leurs être associés. Pour ce faire, il faut tout d'abord que les budgets soient bien préparés car on ne peut imputer à un budget que ce qui y est prévu. Plus on parvient à directiser une quantité importante de charges, plus on réduit la pression sur le coefficient de répartition des coûts indirects.

A ce sujet nous avons préparé une feuille de travail (tableau 5 de l'annexe 1) présentant les éléments de coûts pour lesquels un déficit est anticipé en 1993 et sur laquelle on peut inscrire les possibilités de directisation ainsi que de compression. Cet outil est destiné au chef du SCF. Celui-ci s'en sert lors des sessions de travail qu'il tient avec les responsables budgétaires et le Directeur.

3.4 Renégociation des Ententes en Cours

Chaque bailleur de fonds doit supporter sa part des coûts indirects. Pour l'instant la plupart des bailleurs de fonds supportent un montant inférieur à ce que devrait être leur quote-part selon le coefficient calculé dans la première section. Le tableau 7 de l'annexe 1 présente le manque à gagner du CERPOD pour chaque programme.

Le montant du manque à gagner varie selon que la longueur de la période d'amortissement du déficit accumulé sur fonds propres. On constate que seuls les programmes Redatam et Redso

utilisent un coefficient se rapprochant de celui que nous avons calculé (respectivement 22,4 et 22,8%). Les programmes PPPD et MUAO/CRDI quant à eux n'appliquent pas le coefficient. Ceci est particulièrement grave dans le cas du PPPD car ce programme représente à lui seul 38,4% des financements des programmes/contrats. Néanmoins, il est indispensable de souligner que l'USAID-Bamako supporte par ailleurs directement les frais généraux pour un montant substantiel de 38,5 MCFA. Cet appui direct à l'institution a pour effet de réduire l'ensemble des charges à couvrir par le coefficient de répartition. Toutefois, bien que le coefficient ne doive pas s'appliquer à cet appui direct, il devrait tout de même s'appliquer au montant de l'appui au programme (188,5 MCFA et un manque à gagner de 47 à 67 MCFA selon les hypothèses d'amortissement). Le manque à gagner sur le PPPD représente à lui seul plus de 50% du manque à gagner total. Le PPPD est le programme prioritaire pour le renégociation des ententes.

3.5 La Génération de Nouveaux Revenus

L'accès au financement public sous toutes ses formes est difficile et devient de plus en plus difficile. Nous entrevoyons qu'à brève échéance des fonds publics ne seront plus confiés aux organisations mal gérées. Cette situation est déjà vraie à l'intérieur des frontières des pays créditeurs et le deviendra aussi à l'intérieur des frontières des pays débiteurs. Les besoins accrus de la communauté internationale (le Sud mais aussi l'Europe de l'est), la présence de déficits publics extraordinaires dans les pays développés et la fin de la guerre froide sont des facteurs capitaux et qui se conjuguent à ce niveau.

L'accès à brève échéance d'une organisation aux ressources financières passe donc obligatoirement par la démonstration continue d'un haut niveau de compétence dans le domaine de la gestion. La présence au CERPOD de bons démographes, de bons formateurs, de bons spécialistes de la santé publique ne suffira plus à elle seule à l'obtention de contrats et de subventions. Les scientifiques et les techniciens (du moins les cadres) devront devenir aussi des gestionnaires et des planificateurs. C'est une question de survie. Par ailleurs, tout en admettant que notre connaissance de la sous-région est très limitée, nous estimons que les possibilités de financement sont potentiellement très substantielles pour le CERPOD. Les problèmes démographiques et de population dans le Sahel sont aigus et les bailleurs de fonds sont toujours à la recherche de solutions.

Les efforts visant à générer de nouveaux revenus doivent se concentrer sur les sources suivantes:

3.5.1 Subventions d'appui aux programmes

Elles sont très importantes car elles ont pour effet d'élargir la base d'amortissement des frais généraux. De plus les organismes publics chargés des programmes de coopérations bilatérales et multilatérales ont des disponibilités budgétaires pour les secteurs d'activités intéressants le CERPOD. Il s'agit là d'une source de financement prioritaire.

3.5.2 Prestation de services

Ont, elles aussi, pour effet d'élargir la base d'amortissement des frais généraux. Nous estimons que c'est la voie de l'avenir et que rapidement le CERPOD doit se positionner pour accéder à ces marchés. Les sources de financement sont les mêmes que pour les appuis directs aux programmes. C'est leur philosophie qui évolue et leur approche s'en trouvera modifiée (la tendance est déjà perceptible). De plus en plus les financements seront reliés à des produits (études, logiciels/applications, définition de politiques, formulation de recommandations...etc) ou à des services (réalisation d'enquête, traitement des données, formation...etc).

3.5.3 Appuis institutionnels

Ils sont très attrayants. En prenant en charge directement des frais généraux, ils réduisent le montant des charges indirectes à amortir. Toutefois, nous estimons qu'ils deviendront de plus en plus difficiles à obtenir. Le CERPOD n'est plus dans sa phase de démarrage. Il faudrait plutôt se concentrer sur les appuis aux programmes et les prestations de services.

3.5.4 Dons (subventions inconditionnelles)

Les dons à la différence des subventions ordinaires ne sont liés à aucune condition. Ils ne peuvent être retournés à la source. Ils entrent dans les coffres de l'organisation et soulagent les déficits (lorsqu'il y en a un) ou encore mieux contribuent à la formation des surplus. Ces financements sont très attrayants mais l'accès en est toujours difficile. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer les possibilités du CERPOD à ce niveau. Bien que la Direction se doit de garder l'oeil ouvert nous croyons qu'il ne faut pas investir des efforts importants dans cette voie.

3.6 La Couverture du Déficit Accumulé sur Fonds Propres

Comme nous l'avons mentionné dans la section 2.5 du présent rapport, il y aurait à ce jour au CERPOD un déficit accumulé sur fonds propres de l'ordre de 70 MCFA. Dès lors, l'assainissement des finances de l'organisation devra passer non seulement par la couverture adéquate des frais indirects courants mais, devra passer aussi par la réduction immédiate et ultimement par l'élimination complète de ce déficit. Le CERPOD à lui seul ne peut générer les fonds nécessaires à la couverture d'un déficit de cette importance. Le concours des partenaires financiers sera déterminant à ce niveau.

La taille réelle du déficit constitue certainement, avec la nature du déficit, l'élément clé dans le choix des solutions à retenir pour sa couverture. La taille réelle du déficit n'est pas connue avec certitude et devrait à notre avis faire l'objet le plus tôt possible d'une évaluation formelle. Celle-ci devrait être faite par un expert indépendant du CERPOD et acceptable par les principaux bailleurs de fonds. Pour des raisons pratiques et par souci d'efficacité, il serait souhaitable que cette évaluation soit faite par le cabinet ou l'expert fournissant déjà au CERPOD un appui en gestion financière et comptabilité sur une base régulière.

En plus d'avoir à évaluer la taille réelle du déficit, cette expertise devrait chercher à qualifier le déficit. Cela signifie définir sa liaison aux divers programmes. Ceci est fait avec satisfaction lorsque l'on peut répondre adéquatement au type de question qui suit: "quelle portion du déficit fut générée à l'occasion de l'exécution des **activités autorisées** du programme x; du programme y; etc. Cette qualification aura une influence déterminante sur les discussions à engager avec l'un et l'autre des partenaires financiers. Qualifier le déficit signifie aussi de procéder à une analyse et à porter un jugement sur: a) l'acceptabilité des dépassements budgétaires subits sur les activités autorisées; b) l'acceptabilité du point de vue technique des activités réalisées sans couverture budgétaire; et c) l'acceptabilité numérique des dépenses des activités sans couverture budgétaire. Si selon le jugement professionnel de l'expert indépendant il est déterminé que le CERPOD tout en ayant souffert de lacunes sur le plan des systèmes de gestion (ce qui est déjà reconnu) a, en tout temps et en toutes circonstances, été de bonne foi (ce qu'il faudrait démontrer), il sera plus aisé pour les partenaires financiers de trouver les mécanismes propres à résoudre cette question du déficit.

IV. LA GESTION DES COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS

Comme nous l'avons vu dans la section portant sur les stratégies de couvertures des charges, le CERPOD doit chercher à faire supporter aux bailleurs de fonds ou aux clients toutes les charges raisonnables pouvant être sans ambiguïté rattachées aux programmes ou produit qu'ils financent ou paient. Ainsi nous disons qu'il faut "Directiser" au maximum les charges sur les programmes/contrats. Pour que cela soit possible, deux conditions obligatoires doivent être réunies.

1ere cond.: Les lignes budgétaires doivent exister.

Le CERPOD a la responsabilité de préparer lui-même le budget détaillé et complet des programmes d'activités qu'il compte exécuter. Les efforts combinés et coordonnés des responsables des départements techniques et du SCF sont indispensables à ce niveau. C'est le rôle de la direction d'orchestrer ce travail. L'objectif est de développer et ensuite de présenter un produit solide au partenaire extérieur.

2eme cond.: Le CERPOD doit disposer d'instruments de gestion lui permettant de rattacher correctement les charges encourues aux lignes budgétaires individuelles.

Ce rattachement des charges aux lignes budgétaires est indispensable au suivi visant à empêcher les dépassements ainsi qu'à la préparation des rapports d'utilisation des fonds.

Dans le cadre de la présente consultation nous nous sommes attachés à renforcer les capacités du CERPOD à satisfaire à la seconde condition. La durée de la consultation et les termes de référence de celle-ci n'ont pas rendu possible une contribution substantielle vis-à-vis de la première condition; bien que nous ayons abordé le sujet de la préparation des plans de travail budgétisés à plusieurs reprises avec le chef du SCF. Nos efforts ont plutôt porté sur le développement des instruments de gestion budgétaire. Le temps imparti était trop court pour que nous puissions couvrir tous les domaines. Aussi nous sommes nous concentrer sur ceux qui nous semblaient prioritaires. Nous avons abordé la gestion de l'emploi du personnel et approfondi celle des consommations téléphoniques pour appels interurbains. La feuille de travail réunissant toutes les informations nécessaires au calcul du coefficient de répartition des charges indirectes (tableau 1 de l'annexe 1) constitue elle aussi un instrument très important des gestions des coûts. Le domaine des consommations du parc des véhicules, des fournitures de bureau et celui des frais de voyage n'a pas été touché.

4.1 Le Suivi de la Couverture des Charges Directes et Indirectes

La feuille de travail réunissant toutes les informations financières sur les revenus, les charges et les couvertures est essentielle, nous l'avons constaté dans la première section du présent rapport, au calcul du coefficient de répartition des charges indirectes (tableau 1 de l'annexe 1). Cependant il ne faudrait pas perdre de vue que cette feuille de travail constitue, à la condition qu'elle soit régulièrement mise à jour, un instrument de suivi et de prévision du résultat sur fonds propres extrêmement utile.

Une mise à jour trimestrielle serait indiquée. Cela permettrait à intervalle régulier et suffisamment rapproché d'estimer le montant projeté du résultat de l'organisation sur fonds propres (surplus ou déficit) compte tenue des contrats ou subventions en cours. La feuille de travail faciliterait aussi la prise de décision vis-à-vis des contrats et accords de subvention en cours de subvention car elle

permet d'observer l'effet qu'aurait ces nouveaux financements sur l'évolution du résultat sur fonds propres. Ainsi la direction du CERPOD serait en mesure de définir avec précision les conditions acceptables d'acceptation ou de rejet des subventions et contrats et prendre des décisions mieux éclairées quant à leur sélection.

La feuille de travail a été préparée à l'aide d'un tableur électronique (Lotus 1-2-3). Le consultant a, avant son départ, révisé sa structure et son fonctionnement avec le Chef du SCF et a installé les fichiers sur un des ordinateurs de ce service. La feuille de travail contenait alors les prévisions pour 1993. La mise-à-jour en cours d'exercice serait à faire sur une copie de ce fichier afin de conserver les prévisions initiales.

4.2 La Gestion des Prestations du Personnel

Les frais associés au personnel représentent au CERPOD les dépenses les plus importantes en valeur. Au cours de l'exercice financier 1991-92 les charges du personnel se sont élevées à plus de 255 millions de CFA (plus de 1 millions de \$US) sur des charges totales de 492 millions de CFA, soit environ 52% des dépenses.

Plusieurs programmes d'appui institutionnel prennent en charge l'une ou l'autre partie des frais du personnel. Dans certains cas, ces appuis sont spécifiquement liés à des agents et à leur emploi du temps. Cela signifie par exemple que si 75% des charges salariales associées à un agent sont supportées par un bailleur de fonds, ce dernier s'attend en contrepartie à ce que 75% de son temps soit consacré au programme soutenu (ex.: programme PF financé conjointement par le Canada et les Pays-Bas). Dans d'autres cas, ces appuis sont spécifiquement liés à des agents sans égard à leur emploi du temps précis (ex.: FNUAP pour le Directeur et deux chercheurs de la division Etudes et Recherches dont le Chef de division).

Déjà, il apparaît que de plus en plus, l'appui aux programmes prendra le pas sur les appuis institutionnelles. Cela signifie que les charges salariales liées à l'emploi du temps des agents et conditionnées par des "résultat" deviendront la norme alors que la prise en charge directe du traitement d'un agent nonobstant son emploi du temps deviendra exceptionnelle. Cette évolution est normale puisque la communauté des bailleurs de fonds, les états membres et les cadres du CERPOD estiment tous que l'organisation doit sortir de sa phase de démarrage et travailler à sa consolidation.

Dans ce domaine de gestion budgétaire comme dans les autres il y a trois phases bien définies que le CERPOD doit maîtriser:

1. la phase de prévision des niveaux d'efforts et des coûts associés à consentir pour la réalisation des programmes/contrats;
2. la phase de contrôle de l'engagement des budgets de personnes/mois; et
3. la phase de récupération des coûts.

Il est primordial que les "niveaux d'efforts" soient très bien évalués pour chaque programme d'activité. Par niveau d'effort nous entendons le nombre de personnes/mois de chaque catégorie professionnelle ou non professionnelle nécessaire à la réalisation des programmes/contrats. Cette obligation rejoint le souci de se positionner correctement sur le plan de la directisation des coûts. En effet plus les charges du personnel sont directisées vers les programmes/contrats, plus le coefficient de répartition des frais généraux est bas et meilleurs sont les chances d'éviter les déficits sur fonds propres. Donc première condition; les prévisions budgétaires doivent être très

complètes et prudentes à ce chapitre. Les sommes impliquées sont telles que des erreurs de prévisions dans les niveaux d'efforts peuvent entraîner des difficultés financières difficiles à surmonter.

Ces prévisions budgétaires au niveau des affectations des ressources humaines permettent ensuite le contrôle et le suivi des affectations réelles en cours de route. En principe, le personnel du CERPOD ne peut consacrer du temps qu'à des activités inscrites dans des programmes/contrats dotés des lignes budgétaires couvrant ces charges de personnel. Toute affectation de personnel à l'extérieur de ce cadre exerce une pression sur la santé financière de l'organisation.

Il est important aussi que le CERPOD soit en mesure de "facturer" correctement les programmes/projets pour les prestations effectivement livrées. La facturation doit être correctement documentée. Les vérificateurs doivent pouvoir suivre sans difficulté la piste de vérification. Pour ce faire des pièces justificatives bien adaptées doivent être conçues et mises en vigueur.

Le CERPOD doit compléter très rapidement le développement et la mise en place des mécanismes de gestion de l'emploi du temps de ses agents. Il y a deux volets principaux à considérer dans ce domaine:

1. le contrôle de l'engagement du temps des agents et par la même occasion l'engagement des lignes budgétaires salariales;
2. la production des rapports d'engagement et l'imputation des charges aux budgets.

Le premier volet relève de la compétence des coordinateurs des projets/programmes. Comme pour toutes les lignes budgétaires, c'est eux qui doivent pouvoir autoriser les engagements des lignes budgétaires propres aux salaires. Cela signifie qu'aucune prestation ne peut être livrée à un programme/contrat sans l'autorisation du responsable budgétaire. Celui-ci s'assure évidemment que le budget est correctement provisionné. Si le budget est inadéquat, il doit retarder la prestation et chercher à obtenir un amendement budgétaire. Dans tous les cas une prestation non provisionnée doit être bloquée.

Dès janvier 1993, il faudrait que la ventilation de toutes les charges salariales par projet/programme puisse être calculée mensuellement. Pour que cela soit possible, il faut que les feuilles de temps cadre soient utilisées par tout le personnel sans exception et que le SCT dispose d'un outil de calcul adéquat. Cette première condition est en bonne voie de réalisation puisque au mois de septembre dernier une directive a été émise sur la généralisation de l'emploi des feuilles de temps cadre à toute les divisions à partir du mois d'octobre 1992. Auparavant seul la division PF les employait. Nous encourageons cette démarche. Un spécimen de feuille de temps cadre développé par le CERPOD est disponible à l'annexe 4. Après quelques mois d'utilisation, il serait souhaitable que le formulaire fasse l'objet d'une évaluation interne. Il nous semble que le format pourrait être amélioré. La compilation du temps consacré par un agent à chaque programme/contrat au cours d'une période donnée serait facilitée par la présence d'un tableau où chaque ligne représente un programme/projet et chaque colonne une journée de travail.

La seconde condition peut être satisfaite par l'établissement mensuel à l'aide d'une feuille de calcul du sommaire d'imputation des frais de personnels aux différents programmes/projet. Ce sommaire mensuel permet la préparation des écritures comptables et budgétaires, l'établissement des justificatifs d'utilisation des fonds et/ou des factures aux bailleurs/clients ainsi que des rapports de suivi budgétaire (rétro-information) à l'intention de la direction du CERPOD et des

responsables budgétaires individuels. De plus ce tableau sommaire d'imputation constitue pour les vérificateurs le lien entre les rapports financiers, les factures et les feuilles de temps individuelles. Un modèle de ce sommaire est présenté en annexe 4.

4.3 La Gestion des Communications Téléphoniques Interurbaines

Pour la période mai à août 1992 les dépenses de communications téléphoniques mensuelles se sont élevées à un peu plus de 1,75 MCFA, soit l'équivalent d'environ 85.000 \$US par année. Bien qu'à elles seules les communications ne représentent que 3% des charges totales d'opération prévues pour le CERPOD en 1993, il n'en demeure pas moins qu'elles constituent les 1/6ème du déficit prévu pour la même période à l'exclusion des charges salariales.

La quasi totalité du montant facturé au CERPOD par le service public pour les communications téléphoniques est associée aux appels interurbains. Les appels interurbains effectués dans le cadre du service peuvent presque toujours être rattachés à un programme ou à un autre. Les appels interurbains personnels quant à eux sont facturables aux individus. Les coûts de communication sont donc "directisables" à 100% ou presque. Pourtant 61% des coûts de communications n'ont pas de couverture directe prévue aux budgets des programmes. Ils sont inscrit dans les frais généraux. Cette situation mérite d'être corrigée. Pour ce faire, il faudra 1) que les budgets à venir contiennent des provisions pour couvrir de telles charges et 2) dans la mesure du possible obtenir des amendements sur les budgets courants.

Cependant, la directisation des charges encourues lors des communications interurbaines n'est possible que si l'on dispose d'un instrument de gestion permettant l'imputation des appels de service aux programmes (aux lignes budgétaires) et l'imputation des appels personnels aux individus. Nous avons développé, testé et installé un tel instrument lors de la consultation.

Nous avons utilisé un logiciel de bases de données relationnelles (Paradox 3.5) pour le développement du système de suivi des communications interurbaines. Le grand volume des communications interurbaines (plus de 400 par mois) et la multiplicité des possibilités d'imputation ont justifié à nos yeux le traitement informatique. Le fait que le CERPOD dispose d'un département informatique bien doté en personnel et que le parc d'ordinateur soit suffisant furent aussi des facteurs favorables au choix que nous avons fait.

Les principaux paramètres de cette application sont décrits dans un document annexé au présent rapport (voir l'annexe 3). Le logiciel et l'application ont été installés à la comptabilité et les fichiers remis aux responsables. Essentiellement l'application permet la journalisation des demandes de communications et la production des rapports périodiques de contrôle des charges et des imputations aux programmes (pour les appels de service) ou aux individus (pour les appels personnels). Le système informatisé permet l'imputation précise de chaque communication interurbaine au projet/programme approprié.

RECOMMANDATIONS

Engagement des lignes budgétaires pour communications interurbaines: Nous sommes d'avis que les autorisations individuelles signées au préalable ne doivent pas constituer la règle de base pour l'engagement des lignes budgétaires (placement d'un appel interurbain). Cette pratique serait très lourde et entraînerait des difficultés réelles. Toutefois nous estimons que la capacité de placer un appel sans autorisation signée et préalable soit retirée aux agents qui commettent des abus ainsi qu'aux responsables qui n'assurent pas un suivi suffisant de leurs budgets à ce titre. Le standardiste doit disposer en tout temps des instructions précises à ce niveau.

Etablissement des Demandes de Communications Téléphoniques: Tout appel interurbain doit provoquer l'établissement d'une demande de communication. C'est dire que les demandes de communications devront être établies pour les fax et pour les appels placés sans passer par le standard au même titre que pour les appels qui transitent par le standard.

Présentation du formulaire: Nous avons préparé un modèle de formulaire qui répond selon nous aux besoins du système. Un spécimen de celui-ci est joint à la présente annexe.

Régularisation des demandes: Les formulaires de Demande de Communication sont complétés par l'ajout du montant des consommations et des signatures appropriées. Le montant est disponible à la réception du relevé de consommation mensuel. La signature du demandeur est nécessaire mais non suffisante. Les responsables des budgets doivent eux aussi signer les demandes. La comptabilité ne peut imputer aux budgets des projets/programmes que les consommations pour lesquelles le responsable a apposé sa signature.

La saisie des appels au système informatisé de suivi des appels: Les enregistrements au journal des communications interurbaines devraient se faire une fois par semaine afin d'éviter l'accumulation. Les enregistrements sont mis à jour dès la réception du relevé des consommations établi par le service de Télécom du Mali. Les rapports (journal et imputations) sont publiés et transmis aux responsables sans délai.

Rétro-information aux responsables: Il est indispensable que les coordonnateurs des projets/programmes soient informés mensuellement sur les consommations téléphoniques interurbaines imputées aux budgets relevant de leur responsabilité. C'est eux qui doivent apporter les correctifs nécessaires aux règles qui régissent les communications dans leur programme et aux comportements des agents concernés. Les responsables de programmes/projets surveillent le rythme d'épuisement des lignes budgétaires conjointement avec la SCT. Le SCT devra à cet effet produire sur une base mensuelle et transmettre aux divers responsables le "relevé périodique d'imputation des consommations téléphoniques par projet/programme".

Facturation des agents pour les appels personnels: Le relevé individuel de consommations téléphoniques constitue la base de la facturation des agents pour les appels personnels effectués au cours de la période. Ce relevé doit être produit et communiqué aux agents sur une base mensuelle.

Classement des demandes de communication et des rapports: Les demandes de communication téléphonique dûment remplies et les relevés périodiques d'imputation doivent être classés dans des classeurs de type "chrono" plutôt que dans des enveloppes. Le classement se fait séparément pour chaque projet/programme. Il faut que les vérificateurs puissent pour chaque écriture comptable d'imputation retrouver facilement le relevé périodique correspondant accompagné des demandes de communication qui s'y rattachent. Le journal périodique des communications interurbaines doit lui aussi être classé dans un classeur de type "chrono" dans lequel on insérera des séparateurs pour chaque numéro de téléphone du CERPOD.

V. SYSTEME ET PLAN COMPTABLE AU CERPOD

5.1 Evaluation du Système et du Plan Comptable

Le système comptable informatique en opération au CERPOD est le SUN SYSTEM. Nous avons pu observer que ce système prend en compte de manière adéquate tous les éléments nécessaires à

la tenue d'une comptabilité analytique complète. Il permet la ventilation des transactions par sources de financement/département d'exécution (catégorie analytique T1), par projets/programmes (T2) et par unités organisationnelles (T3). Les codes analytiques de chaque catégorie analytique possèdent un nombre de positions suffisant à un découpage fin. Les capacités du système sont donc élevées.

Les rapports d'analyse des comptes par sources de financement, par projets/programmes ou par unités organisationnelles sont disponibles et conviennent aux besoins. Pour la préparation de présentations ad hoc, les données sont exportables vers d'autres logiciels.

Nous ne manifestons donc aucune réserve vis-à-vis du logiciel.

Le plan comptable du CERPOD (sa charte des comptes réguliers et des codes analytiques) a été défini de manière conforme aux spécifications du logiciel comptable. Toutefois le plan comptable n'inclut pas le jeu complet de comptes de subventions. Cette situation n'est que le reflet du fait que les pratiques comptables actuelles du CERPOD ne couvrent pas tous les événements juridiques et économiques associés aux subventions. Cette situation devrait à brève échéance être corrigée. Le logiciel ne constitue pas une contrainte à ce niveau. Il peut traiter tous les types de transactions liées aux subventions. La réforme des pratiques comptables pourraient démarrer dès le début de l'exercice 1993. Le Chef du Service de Comptabilité et Finance estime que ces réformes sont essentielles et compte effectivement apporter graduellement toutes les corrections au système dès janvier 1993.

5.2 Le Traitement Comptable des Subventions

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les enregistrements effectués jusqu'à maintenant à la comptabilité du CERPOD sont incomplets. Bien que ceux-ci permettent un suivi adéquat des comptes réguliers de la comptabilité dite "générale" de même que la production des rapports de déboursements pour les différents bailleurs de fonds, ils ne couvrent malheureusement pas tous les événements ni les transactions ayant une influence sur les comptes de subventions. Cette lacune rend impossible la production de la situation patrimoniale (bilan) complète et fidèle tout comme elle rend impossible la production d'un état des résultats conforme aux besoins. Il est primordial que toutes les écritures propres aux subventions soient saisies dans le système au même titre que les autres écritures.

Recommandation: Le traitement comptable doit être amélioré de manière à ce qu'en tout temps, la situation patrimoniale fasse ressortir les soldes et mouvements ventilés par bailleurs de fonds des comptes suivants:

- subventions non-investies,
- subventions investies (en équipements ou en stocks),
- avances reçues des bailleurs de fonds,
- amortissements accumulés sur les actifs acquis à l'aide des subventions, et
- subventions à recevoir

Pour que le bilan de l'organisation soit le reflet fidèle de son patrimoine, de ses obligations financières envers les tiers et de ses sources de fonds, il est essentiel que les signatures d'accords, les amendements aux budgets/conventions, les transferts de fonds ainsi que les consommations ou investissements associés aux subventions soient mouvementés dans les comptes ci-dessus.

Recommandation: Les comptes d'exploitation et l'état des résultats doivent en tout temps faire ressortir les mouvements des comptes produits sur subventions d'exploitation; c'est à dire les contributions réelles des subventions à la couverture des charges encourues lors de la réalisation des activités des programmes subventionnés.

La saisie systématique de ces contributions rendra aux comptes d'exploitation toute leur valeur en tant que outil d'analyse financière. Le résultat d'exploitation (son déficit ou son surplus) représentera alors le solde de la période sur fonds propres et le résultat accumulé représentera le solde accumulé sur fonds propres par l'organisation au cours des exercices. Pour l'instant ce type d'analyse est impossible dans le cadre de la comptabilité et ne peut être fait qu'en marge du système, de manière laborieuse et approximative.

Pour faciliter la mise en application de ces recommandations, le SCF dispose de deux sources de références:

1. le document MISSION APUREMENT DES COMPTES: RAPPORT GENERAL produit par le cabinet Sakhir Diagne dans sa section 1.2.3. "Elaboration et explication du nouveau plan comptable du CERPOD" et
2. le livre "La Comptabilité TANDEM", Udo Wadner et Monique Meyer (1988), Edité par la GTZ (l'agence Allemande de coopération) dont une copie a été remise par le consultant au chef comptable du CERPOD.

Les instructions du Cabinet Diagne sont valables pour l'ensemble du plan comptable. Toutefois pour ce qui est du traitement comptable des subventions, nous favorisons nettement les écritures types proposées par le système TANDEM. Ce système prévoit le traitement comptable approprié pour pratiquement tous les événements juridiques et économiques associés aux subventions et est applicable sans difficulté théorique au CERPOD.

Recommandation: Que le traitement comptable "TANDEM" des subventions soit introduit dans les pratiques comptables du CERPOD dès le début de l'exercice 1993.

5.3 Le Cas Spécifique des Subventions Non-Investies

Un autre aspect mérite d'être introduit dans le système comptable; à savoir, les engagements pris envers les tiers par le CERPOD.

Selon les pratiques comptables actuelles du CERPOD, les subventions non-investies seraient transférées aux subventions investies (en équipement ou en stock) ou aux subventions d'exploitation (dans le cas de consommations directes) au moment où le CERPOD reçoit la facture. Cette pratique est reconnue en comptabilité d'exercice des entreprises privées. Bien qu'elle soit nettement supérieure à la pratique qui consisterait à n'affecter les subventions non-investies qu'au moment des déboursements (comptabilité de caisse), nous ne sommes pas totalement satisfaits.

Il est très important pour une organisation comme le CERPOD (publique et en partie subventionnée) d'affecter les subventions non-investies dès le moment où il engage la ligne budgétaire. Il faut garder présent à l'esprit que le solde des comptes de subventions non-investies représente véritablement les disponibilités budgétaires. Le moment choisi par le système comptable pour ajuster les soldes de ces comptes devient tout à fait critique pour le suivi budgétaire.

Recommandation: Des trois moments possibles pour la saisie dans le système comptable des transactions affectant les comptes de subventions non-investies, soit: au décaissement/déboursement, à la prise d'un engagement envers un tiers ou à la réception de la facture; nous devons retenir celui qui intervient le plus tôt dans le processus.

Ainsi les comptes de subventions non-investies seraient affectés dès la prise d'un engagement par le CERPOD envers un tiers (exemples: émission d'un bon de commande à un fournisseur ou établissement d'une demande autorisée de communication téléphonique interurbaine).

Aussi les comptes de subventions non-investies seraient affectés à la réception de la facture seulement dans les cas pour lesquels la prise d'engagement et la facturation sont simultanées (exemple: location de services ponctuels d'entretien/réparation sur place des équipements de bureau) ou lorsque un engagement est pris sans l'émission d'un document formel. Aucun effort ne doit être ménagé dans le but d'éliminer les possibilités d'engagements des lignes budgétaires sans l'établissement d'un document formel.

Finalement, les comptes de subventions non-investies ne seraient affectés au moment du décaissement que dans le cas des achats au comptant.

L'adoption de la recommandation aurait pour effet de rapprocher le solde des comptes de subventions non-investies des montants réels des disponibilités budgétaires et ainsi d'accroître grandement la qualité des états financiers de l'organisation.

INSAH

CERPOD

SOMMAIRE DES PREVISIONS POUR 1993

(000 CFA)

CONTRIBUTIONS TOTALES DES BAILLEURS DE FONDS 623,202

BUDGET D'INVESTISSEMENT	27,025
APPUI DIRECT AUX PROGRAMMES	464,402
REVENUS DE PRESTATIONS	25,764
COUVERTURE DIRECTE DES FRAIS GENERAUX	56,927
COUVERTURE INDIRECTE DES FRAIS GENERAUX	49,084

T. 2a)

INVESTISSEMENTS

COUTS DES INVESTISSEMENTS	27,025
BUDGET D'INVESTISSEMENT	27,025
	0

T. 2b)

EXPLOITATION

COUTS D'OPERATION	652,863
CONTRIBUTIONS DES BAILLEURS DE FONDS	547,093
APPUI DIRECT AUX PROGRAMMES	464,402
COUVERTURE DIRECTE DES FRAIS GENERAUX	56,927
REVENUS DE PRESTATIONS	25,764
DEFICIT COURANT D'OPERATION	105,770

COEFFICIENT DE REPARTITION DES COUTS INDIRECTS

DEFICIT D'OPERATION (NUMERATEUR)	105,770
BUDGET D'EXPLOITATION ACSG * (DENOMINATEUR)	490,166
APPUI DIRECT AUX PROGRAMMES	464,402
REVENUS DE PRESTATIONS	25,764
CALCUL DU COEFFICIENT	
DEFICIT COURANT D'OPERATION	105,770
BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *	490,166
	21,58%

T. 2c)

(*) Avant Couverture des Services Généraux

15

26

RUBRIQUES	PREVISIONS 1993	COUVERTURE DIRECTE DES COÛTS PAR SOURCE DE FINANCEMENT											CHARGES NON COUVERTES	
		PPP	PDS	FP	TRANSI	MUAO CRDI	REDSO	MUAO ACDI	SIS GUL.BI.	PPO GUL.BI.	PPO TCHAD	REDATAM		
CONTRIBUTIONS BAILLEURS	TOTAUX													
1 INVESTISSEMENTS	27,025	1,370		1,500				2,980	3,375	4,250		13,550		
2 APPUI DIRECTS AUX PROGRAMMES	484,402	188,500	36,208	85,380	19,414	2,520	16,538	33,380	20,732	26,280	15,837	19,625		
3 PAIEMENTS PRESTATIONS	25,764			6,100	4,758		4,752				7,554	2,600		
4 COUVERTURE SERVICES GENERAUX														
5 COUV. DIRECTES	56,927	37,120	200	6,080	2,990		257	1,140	2,365	4,275		2,500		
6 COUV. INDIRECTES	49,084		4,425	17,634	1,670		4,848	4,480	3,548	3,904	3,589	4,976		
7 BUDGETS TOTAUX	623,202	226,990	40,831	116,694	28,832	2,520	26,385	42,000	30,020	38,688	28,980	43,251		
8														
9 CHARGES TOTALES	652,863	225,620	36,406	91,480	22,404	2,520	10,785	34,530	23,087	30,535	15,837	22,125	131,534	
10 BUDGET D'EXPLOITATION ACSG(*)	490,168	188,500	36,208	91,480	24,172	2,520	21,280	33,380	20,732	26,280	23,391	22,225		
11 COUV. DIR. SERV. GEN.	56,927	37,120	200	6,080	2,990		257	1,140	2,365	4,275		2,500		
12 DEFICIT A COUVRIR	105,770	37,120	200	(20)	(1,768)		(4,495)	1,140	2,365	4,275	(7,554)	(100)	131,534	
13 COEFF. DE COUV. DES SERV. GEN.	21.58%													
14 COUVERTURE CALCULEE	105,770	40,675	7,813	19,740	5,216	5.4	4,594	7,205	4,474	5,666	5,047	4,796		
15 % ACTUEL de COUVERTURE			12.22%	19.28%	6.91%		22.77%	13.45%	17.11%	14.87%	15.34%	22.39%		

(*) BUDGET D'EXPLOITATION AVANT COUVERTURE DES SERVICES GENERAUX

1= Budgets accordés pour l'acquisition de d'équipements, de véhicules, de bâtiments ...etc.

2= Budgets accordés pour la couverture de charges directement associées aux activités d'un programme

3= Sommes versées par les bailleurs de fonds en contrepartie de services rendus par le CERPOD

4= Sommes versées par les bailleurs de fonds pour la couverture des charges associées aux services généraux du CERPOD (direction, finance, adm. etc.)

5= Portion des charges associées aux services généraux directement supportée par le bailleurs de fonds (donc directisées)

6= Portion des charges associées aux services généraux supportée par le bailleurs de fonds par le biais d'un coefficient de répartition de ces charges

7= Somme des lignes 1 à 6

9= Charges totales (directes et indir., générales et spécifiques) du CERPOD prévues pour l'exercice 1993

10= Contributions des bailleurs à l'exclusion des investissements et de la couverture des services généraux

11= Ligne 5

12= Ligne 9 - la somme des lignes 10 et 11

13= La valeur du déficit à couvrir par rapport à celle du budget d'exploitation avant la couverture des services généraux

14= Couverture indirecte moyenne espérée des frais généraux par programme

15= Couverture indirecte des frais généraux déjà prévue dans les budgets

ANNEXE 1, Tableau 4.

INSAH CERPOD		EFFETS DU DEFICIT ANTERIEUR SUR FONDS PROPRES (000 CFA)	
DONNEES DE BASE			
DEFICIT CUMULE SUR FONDS PROPRES			70,000
DEFICIT COURANT D'OPERATION			105,770
BUDGET D'EXPLOITATION ACSG * (BASE DE REPARTITION)			490,166
HYPOTHESES DE PRISE EN CHARGE EN 1993 DU DEFICIT CUMULE			
HYP. 1: 25% (7 ANNEES)			
DEFICIT COURANT D'OPERATION		105,770	
PRISE EN CHARGE DU DEFICIT CUMULE		<u>17,500</u>	
DEFICIT TOTAL A REPARTIR		123,270	
COEFFICIENT DE REPARTITION			25.15%
HYP. 2: 50% (12 ANNEES)			
DEFICIT COURANT D'OPERATION		105,770	
PRISE EN CHARGE DU DEFICIT CUMULE		<u>35,000</u>	
DEFICIT TOTAL A REPARTIR		140,770	
COEFFICIENT DE REPARTITION			28.72%
HYP. 3: 100% (1 ANNEE)			
DEFICIT COURANT D'OPERATION		105,770	
PRISE EN CHARGE DU DEFICIT CUMULE		<u>70,000</u>	
DEFICIT TOTAL A REPARTIR		175,770	
COEFFICIENT DE REPARTITION			35.86%

(*) Avant Couverture des Services Généraux

INSAH CERPOD		STRATEGIE DE COUVERTURE DES CHARGES INDIRECTES COMPRESSION ET DIRECTISATION DES CHARGES		OCTOBRE 1992 (000 CFA)	
RUBRIQUES	CHARGES NON- COUVERTES	POTENTIEL DE REDUCTION		NOTES EXPLICATIVES	CHARGES NON-COUV. AJUSTEES
		COMPRESSION	DIRECTISATION		
PRODUITS D'ENTRETIEN CONSOMMES	500				
FOURNITURES BUREAU CONSOMMES	2,820				
EAU & ELECTRICITE	8,325				
CARBURANTS ET LUBRIFIANTS	786				
AUTRES CONSOMMABLES	160				
TRANSPORTS AERIENS	2,400				
AUTRES TRANSPORTS	78				
LOYER	9,840				
LOCATION D'EQUIPEMENTS					
ENTRETIEN ET REPARATION VEHICU	635				
ENTRET.AMENAGEMENT IMMEUBLES	1,010				
ENTRET.EQUIPEM. BUREAU+INFORMAT	1,780				
HONORAIRES	2,400				
FRAIS BANCAIRES	6,500				
FRAIS POSTE	1,548				
FRAIS TELECOMMUNICATION	10,236				
FRAIS D'HOTEL ET DE RESTAURANT	200				
FRAIS DE MISSION	2,400				
ABONNEMENT DOCUMENTATION					
FRAIS IMPRESSION REPROGRAPHIE	570				
FRAIS CONFERENCE ET RECEPTION	8,000				
DIVERS AUTRES SERVICES	1,000				
PRIMES D'ASSURANCE VEHICULES	580				
JETONS DE PRESENCE	2,000				
SUBVENTIONS ET BOURSES ACCORD.					
AUTRES CHARGES DIVERSES					
REMUNERATIONS BRUTES					
DIRECTION	23,912				
ETUDES ET RECHERCHES	14,946				
FORMATION					
PLANIFICATION FAMILIALE					
INFORMATIQUE	(319)				
INFORMATION					
ADMINISTRATION	17,226				
FINANCE					
INDEMNITES CESSATION SERVICE	6,467				
FRAIS MEDICAUX	2,700				
FORMATION DU PERSONNEL					
SAL.INDEMNITES PERSONNEL TEMPO					
CHARGES SOCIALES	2,824				
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS					
TOTALUX	131,534				

28

INSAH CERPOD									
REPARTITION PAR UNITE ORGANISATIONNELLE DES CHARGES PREVUES EN 1993									
(000 CFA)									
RUBRIQUES	DER	DFM	DPF	DIN	DIF	DIR	SCF	SA	TOTAUX
INVESTISSEMENTS									
MATERIEL INFORMATIQUE	5,480		4,875	13,550					23,905
MOBILIER MATERIEL DE BUREAU	1,750				1,370				3,120
MATERIEL DE TRANSPORT									
CHARGES									
PRODUITS D'ENTRETIEN CONSOMMES								500	500
FOURNITURES BUREAU CONSOMMES	2,444	650	1,865	1,500	2,080	1,300	320	741	10,900
EAU & ELECTRICITE	1,260	986	1,327	2,730	730	2,593	708	826	11,160
CARBURANTS ET LUBRIFIANTS	692	1,440	692	384	538	230	230	794	5,000
AUTRES CONSOMMABLES								160	160
TRANSPORTS AERIENS	17,720	2,444	10,546		1,192	3,180	160		35,242
AUTRES TRANSPORTS	372							78	450
LOYER	2,554	2,400	2,400	2,160	2,160	3,900	628	628	16,830
LOCATION D'EQUIPEMENTS									
ENTRETIEN ET REPARATION VEHICU								635	635
ENTRET.AMENAGEMENT IMMEUBLES	250							1,010	1,260
ENTRET.EQUIPEM. BUREAU+INFORMAT	1,360	260	980	1,000	90	230	740	360	5,020
HONORAIRES	26,670	7,372	19,409					2,400	55,851
FRAIS BANCAIRES							6,500		6,500
FRAIS POSTE	577	188	460		1,300	380	40	60	3,005
FRAIS TELECOMMUNICATION	6,036		1,280		748	1,460		7,276	16,800
FRAIS D'HOTEL ET DE RESTAURANT						800		200	1,000
FRAIS DE MISSION	24,710	6,378	15,674		1,630	2,400	240		51,032
ABONNEMENT DOCUMENTATION					480				480
FRAIS IMPRESSION REPROGRAPHIE	1,380	2,486	11,870		24,650			570	40,956
FRAIS CONFERENCE ET RECEPTION	24,455	7,875	8,882	3,375		8,000			52,587
DIVERS AUTRES SERVICES								1,000	1,000
PRIMES D'ASSURANCE VEHICULES								590	590
JETONS DE PRESENCE						2,000			2,000
SUBVENTIONS ET BOURSES ACCORD.	8,750	3,078	12,000						23,828
AUTRES CHARGES DIVERSES									
REMUNERATIONS BRUTES	73,009	15,169	37,528	28,685	33,949	23,912	22,500	21,987	256,739
INDEMNITES CESSATION SERVICE	7,083	728	1,602	1,206	2,640	1,697	1,864	1,408	18,228
FRAIS MEDICAUX	900	200	400	600	500	200	400	2,100	5,300
FORMATION DU PERSONNEL									
SAL.INDEMNITES PERSONNEL TEMPO	750	7,680							8,430
CHARGES SOCIALES	4,472	2,808	3,487	2,760	2,616	1,080	2,890	1,267	21,380
INTERETS BANCAIRES									
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS									
CHARGES TOTALES	205,444	62,142	130,402	44,400	75,303	53,362	37,220	44,590	652,863
POIDS RELATIFS DES DEP. TECH.	39,68%	12,00%	25,19%	8,58%	14,55%				
INVESTISSEMENTS TOTAUX	7,230		4,875	13,550	1,370				27,025

INSAH CERPOD		REPARTITION PAR UNITE ORGANISATIONNELLE DES CHARGES PREVUES EN 1993							(000 CFA)
RUBRIQUES	DER	DFM	DPF	DIN	DIF	DIR	SCF	SA	TOTAUX
CONTRIBUTIONS DES BAILLEURS									
PPPD	124,197			9,456	68,957	1,880	22,500		226,990
PDS		40,831							40,831
PF			116,694						116,694
TRANSITION		28,832							28,832
MUAO - CRD	2,520								2,520
REDSO			26,395						26,395
MUAO - ACD	42,000								42,000
SIS GUINEE - BISSAU			30,020						30,020
POP GUINEE - BISSAU	38,689								38,689
PPO TCHAD	26,980								26,980
REDATAM				43,251					43,251
CONTRIB. TOTALES	234,386	69,663	173,109	52,707	68,957	1,880	22,500		623,202
ECARTS AVANT DIST. FRAIS GEN.	(21,712)	(7,521)	(37,832)	5,243	7,716	51,482	14,720	44,590	56,686
DISTRIB. DES FRAIS GENERAUX	43,967	13,299	27,908	9,502	16,116	(51,482)	(14,720)	(44,590)	
ECARTS NETS (SURPLUS) DEFICIT	22,255	5,778	(9,924)	14,745	23,832				56,686

27

ANNEXE 1, Tableau 7.

INSAH CERPOD		COUVERTURE INDIRECTE DES FRAIS GENERAUX SITUATION ACTUELLE (GLOBALE ET PAR SOURCE DE FINANCEMENT)		MANQUE A GAGNER		
				HYP.1 25.15%	HYP.2 28.72%	HYP.3 35.86%
COEFFICIENT MOYEN ACTUEL						
	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	49,084	19.07%	74,186	91,688	126,858
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	490,166				
PPPT	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	0	0.00%	47,405	54,135	67,595
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	188,500				
PDS	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	4,425	12.22%	4,680	5,973	8,558
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	36,206				
PF	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	17,634	19.28%	5,372	8,638	15,170
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	91,480				
TRANSITION	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	1,670	6.91%	4,409	5,272	6,998
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	24,172				
MUAO/CRDI	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	0	0.00%	634	724	904
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	2,520				
REDSO	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	4,848	22.77%	506	1,266	2,786
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	21,290				
MUAO/ACDI	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	4,490	13.45%	3,907	5,099	7,483
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	33,390				
SIS/GUINEE-BISSAU	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	3,548	17.11%	1,668	2,406	3,886
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	20,732				
PPO/GUINEE-BISSAU	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	3,904	14.87%	2,700	3,638	5,513
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	26,260				
PPO/TCHAD	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	3,589	15.34%	2,294	3,129	4,799
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	23,391				
REDATAM	<u>COUVERTURE INDIRECTE ACTUELLE</u>	4,976	22.39%	613	1,407	2,994
	<u>BUDGET D'EXPLOITATION ACSG *</u>	22,225				

(*) Avant Couverture des Services Généraux:

HYPOTHESE 1: AMORTISSEMENT DU DEFICIT CUMULE SUR FONDS PROPRES EN 4 ANS

HYPOTHESE 2: AMORTISSEMENT DU DEFICIT CUMULE SUR FONDS PROPRES EN 2 ANS

HYPOTHESE 3: AMORTISSEMENT DU DEFICIT CUMULE SUR FONDS PROPRES EN 1 AN

ANNEXE 2.

LISTE DES PARTICIPANTS A LA REUNION DE SYNTHESE AU CERPOD

M. NASSOUR G. OUAÏDOU DIRECTEUR
M. IBRAHIMA K. BA CHEF DU SERVICE COMPTABLE ET FINANCIER
M. ALIOU DIONGUE CHEF DE DIVISION PLANIFICATION FAMILIALE
Mme. DIARRA FADIMA DIARRA CHEF DE DIVISION INFORMATIQUE
Mme. SIDIBE N. DIOP DIVISION INFORMATION
Mme. SY OUMOU SOUMARE DIVISION INFORMATION
M. HAMARI SOUMAHORO SERVICE COMPTABLE ET FINANCIER
M. MOUHAMADOU GUEYE DIVISION ETUDES ET RECHERCHES
M. BAKARY DOUMBIA DIVISION FORMATION
M. MOUSSA DOLO DIVISION INFORMATIQUE
Mme. SARA PACQUE-MARGOLIS DIVISION ETUDES ET RECHERCHES
Mme. CAROL HART HPO, USAID-BAMAKO

LISTE DES PARTICIPANTS A LA REUNION DE SYNTHESE A L'USAID-KIGALI

M. ALLAN GETSON DEPUTY DIRECTOR
M. NEIL WOODRUFF HEALTH AND POPULATION OFFICER
Mme. CAROL HART HPO PROGRAM ASSISTANT

ANNEXE 3.

SYSTEME DE GESTION DES APPELS INTERURBAINS

LA SITUATION ACTUELLE

- Il se faisait mensuellement en 1992 au Cerpod en moyenne 320 appels interurbains pour les communications verbales et 105 appels interurbains pour les fax.
- Les consommations annuelles du Cerpod pour communications interurbaines se situent entre 15 et 20 millions de CFA et représentent environ 17% des frais généraux prévus (non couverts par une source de financement) pour 1993 à l'exclusion des frais du personnel.

Le CERPOD dispose de 3 lignes téléphoniques. Une est dédiée au télécopieur (fax) localisé au secrétariat de la direction tandis que les deux autres sont contrôlées par le standard téléphonique. Toutes les communications verbales avec l'extérieur doivent obligatoirement passer par le standard. L'appareil localisé dans le bureau du Directeur constitue la seule exception permanente à cette règle. Pendant les heures de service le Directeur a cependant l'habitude de passer par le standard pour placer ses appels interurbains. Par contre lorsque le standard est fermé, le contrôle des deux lignes téléphoniques est automatiquement transféré à l'appareil situé dans le bureau du Chef des Services Administratifs. C'est ce département alors qui exécute les demandes de communications avec l'extérieur.

Lorsque le standardiste reçoit une demande de communication interurbaine, il établit lui-même un formulaire de "DEMANDE D'APPEL DE TÉLÉPHONE" (voir spécimen ci-joint). Ces formulaires sont recueillis sporadiquement par le Service Financier qui les regroupe par demandeur et les redistribue pour obtention de la signature de ces derniers. Les demandes pour appels personnels sont traitées différemment des demandes pour appels de service. Les appels personnels font l'objet d'une compilation par agent afin que soit établi l'état de compte individuel. Ce dernier est manuscrit. Les totaux individuels sont ensuite reportés sur une liste. Les agents viennent régler leur dette à la caisse. A cette occasion, le caissier émet un reçu et pointe la liste.

L'inscription du motif de l'appel ou de l'identité du destinataire n'est pas prévu sur le formulaire actuel. Il n'y est pas prévu non plus un espace pour la signature du responsable du budget Imputé. L'établissement de la Demande d'Appel semble toutefois être systématique au standard. Cependant elle est sporadique à la Direction (inexistante dans le cas du fax) ainsi qu'au Service Administratif.

Les formulaires de demande de communication sont classés par demandeur dans des enveloppes localisées au bureau du caissier. Cette situation prévaut pour tous les types d'appels interurbains (de service ou personnel). Les imputations des consommations aux programmes/projets ou aux individus ne sont pas toujours faites de manière systématique.

ANNEXE 3.

SYSTEME DE GESTION DES APPELS INTERURBAINS

Il n'y a pas de rétro-information aux responsables des budgets sur les consommations réalisées pour appels interurbains liés au service. De même que les demandes d'appels interurbains des agents du Cerpod sont satisfaites sans vérification préalable des disponibilités budgétaires.

LES BESOINS

Le système développé pour être utile devra contribuer positivement à la satisfaction des besoins suivants:

- réduire le niveau des frais généraux et réduire sensiblement les possibilités de dépassement budgétaire sur les consommations de communications interurbaines.
- imputer (directisation des coûts) sans difficulté et sur une base mensuelle les consommations à ce titre aux programmes/projets ou aux individus.
- Fournir régulièrement aux responsables des programmes/projets la rétro information sur les consommations imputées à leurs budgets et sur les disponibilités budgétaires.
- Facturer régulièrement les individus pour leurs consommations personnelles tout en leur fournissant l'état de compte détaillé de celles-ci.
- Pouvoir contrôler/valider les relevés mensuels de consommation des Télécommunications du Mali.

DESCRIPTION DU SYSTEME

L'usagé se déplace dans le système de suivi des appels interurbains grâce à des menus. L'approche est connue des habitués des applications informatisées. Le menu central (ou principal) propose 5 choix correspondant aux opérations essentielles du système.

1. **La Journalisation des appels:** le système informatisé permet l'entrée ou les corrections à faire dans le JOURNAL DES COMMUNICATIONS INTERURBAINES des informations inscrites sur les formulaires de Demandes de Communications Interurbaines. La base d'enregistrement est donc la demande individuelle. Ce journal constitue le fichier central du système.
2. **La Mise-à-Jour des fichiers:** le système permet la mise-à-jour des fichiers auxiliaires contenant la liste des numéros d'origine, des agents, des projets/programmes (codes analytiques de la classe analytique T2) et des pays.
3. **La Publication des rapports:** Le système permet la publication du journal pour un

ANNEXE 3.

SYSTEME DE GESTION DES APPELS INTERURBAINS

numéro de ligne donné et pour une période précise ainsi que la publication des rapports d'imputation des appels par projets/programmes et par individus. Des spécimens de ces rapports sont joints à la présente.

4. **La Sauvegarde des fichiers.** Le système facilite la sauvegarde des données et des instructions contenues dans le répertoire réservé au système.
5. **Le Retour au système d'exploitation** (quitter le système).

Les entrées au journal se font grâce à un écran de saisie accessible à partir du menu principal. La saisie est libre sur certains champs et contraintes sur d'autres. Le tableau suivant expose le statut de chaque champ.

NOM DU CHAMP	STATUT DU CHAMP
N° Origine	Limité à la liste des N° de lignes du Cerpod (Fichier ORIGINE)
Date	Format rigide (jj.mm.aa)
Demandeur (nom)	Libre
Objet (de l'appel)	Libre
Pays (destination)	Contraint à la liste des pays inscrit au fichier PAYS
Ville (destination)	Libre
N° Téléphone	Libre
Durée (de l'appel)	Libre
Coût (de l'appel)	Libre
Budget Imputé	Limité à la liste présente au fichier des Programmes/projets (T2)
Agent Imputé	Limité à la liste présente au fichier AGENTS.

Les données sont contenues dans les fichiers suivants:

- JOURNALC.DB = Enregistrements au Journal des communications interurbaines
- JOURNALP.DB = Enregistrements sélectionnés du journal pour fin de publication

ANNEXE 3.

SYSTEME DE GESTION DES APPELS INTERURBAINS

T2.DB	=	Nom des projets/programmes et identification des responsables
ORIGINE.DB	=	Numéro des lignes téléphoniques pour lesquelles les consommations sont facturées au Cerpod
AGENTS.DB	=	Nom et code des agents pouvant se voir facturer un appel interurbain
PAYS.DB	=	Nom du pays et Tarif (coût à la seconde) des consommations

Les instructions exécutées par le système sont contenues dans les fichiers suivants:

JOU_COR.SC	=	Corrections au journal des communications
JOU_SAI.SC	=	Saisies au Journal des communications
MENU_COM.SC	=	Menu principal du système
MENU_JOU.SC	=	Menu auxiliaire "Journal"
MENU_MAJ.SC	=	Menu auxiliaire "Mise-à-Jour"
MENU_PUB.SC	=	Menu auxiliaire "Publication"
PRO_COM.SC	=	Procédures pour affichage des entêtes à l'écran
PUB_IMP.SC	=	Publication des imputations au journal ventilées par projet/programme ou individu
PUB_JOU.SC	=	Publication des enregistrements au journal par N° de ligne téléphonique
BACK_UP.SC	=	Lancement du fichier BAT de sauvegardes des fichiers au répertoire

Autres fichiers présents au répertoire du système de suivi des communications:

SAUVE.BAT	=	Fichier contenant les instructions contrôlant la sauvegarde des fichiers du répertoire (est lancé par le fichier BACK_UP.SC)
-----------	---	--

ANNEXE 3.

SYSTEME DE GESTION DES APPELS INTERURBAINS

JOURNALC.F1	=	Définition de l'écran de saisie au journal des communications
JOURNALP.R2	=	Définition de la présentation du rapport d'imputation des consommations par projet/programme ou par individu
JOURNALP.R3	=	Définition de la présentation du rapport journal des communications interurbaines par n° de ligne.

Démarrage du système:

- Étape 1.: Installer Paradox 3.5 sur le disque dur de l'ordinateur.
- Étape 2.: Installer le système en copiant tous les fichiers dans un répertoire réservé à cette fin. Nommer le répertoire SUIVICOM. Copier le fichier COMMUNIC.BAT dans le répertoire racine de l'unité principale. Définissez le répertoire par défaut de Paradox comme étant SUIVICOM.
- Étape 3.: Au niveau du système d'exploitation, tapez COMMUNIC et faite <(enter). Le menu principal est maintenant affiché à l'écran et vous êtes prêt à l'utiliser. Si vous êtes déjà dans Paradox avant de lancer l'application faite SCRIPT PLAY MENU_COM et enter pour démarrer le système.



CERPOD

DEMANDE D'APPEL TELEPHONIQUE		22.30.4										
<p style="text-align: center;">DATE</p> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> <td style="width: 30px; height: 30px;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">JJ</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">MM</td> <td style="text-align: center; font-size: 8px;">AA</td> </tr> </table>				JJ	MM	AA	<p>DEMANDEUR: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>OBJET: <input style="width: 100%;" type="text"/></p>					
JJ	MM	AA										
<p style="text-align: center;">BLOC DESTINATAIRE</p>	<p>PAYS: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>VILLE: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>N° TELEPHONE: <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>CORRESPONDANT: <input style="width: 100%;" type="text"/></p>											
<p style="text-align: center;">BLOC IMPUTATION</p>	<p style="text-align: center;">NATURE DE L'APPEL</p> <p>SERVICE <input type="checkbox"/> BUDGET IMPUTE <input type="checkbox"/> <input style="width: 50px;" type="text"/> <input style="width: 50px;" type="text"/></p> <p style="text-align: right; font-size: 8px;">CODE NOM</p> <p>PERSONNEL <input type="checkbox"/></p>											
<p style="text-align: center;">BLOC CALCUL</p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 15%; text-align: center; padding: 2px;">_____ CFA/S</td> <td style="width: 5%; text-align: center; padding: 2px;">x</td> <td style="border: 1px solid black; width: 15%; text-align: center; padding: 2px;">_____</td> <td style="width: 5%; text-align: center; padding: 2px;">=</td> <td style="border: 1px solid black; width: 15%; text-align: center; padding: 2px;">_____ CFA</td> </tr> <tr> <td style="font-size: 8px;">COUT/SECONDE</td> <td></td> <td style="font-size: 8px;">x QTE SECONDES</td> <td></td> <td style="font-size: 8px;">= COUT TOTAL</td> </tr> </table>		_____ CFA/S	x	_____	=	_____ CFA	COUT/SECONDE		x QTE SECONDES		= COUT TOTAL
_____ CFA/S	x	_____	=	_____ CFA								
COUT/SECONDE		x QTE SECONDES		= COUT TOTAL								
SIGNATURE DEMANDEUR		SIGNATURE DU SUPERVISEUR										

Handwritten mark

RELEVÉ DES COMMUNICATION INTERURBAINES
POUR LA PERIODE DU 01.10.92 AU 31.10.92

Date de pub.: 22.10.92

DATE	DEMANDEUR	BUDGET IMPUTE	AGENT FACTURE	OBJET DE L'APPEL	PAYS	VILLE	NUMERO	DUREE	COUT	
1.10.92	YAYA DIA RRA	PPPD		POENCNCBVB	SENEGAL	DAKAR	221 25 09 14	120	1.200	
2.10.92	BOLIZE DAO	PDS			SENEGAL		221 24 09 20	332	3.220	
2.10.92	FADIALA SISSOKO	PPPD		querty	ALLEMAGNE	frankfurt	124562314	123	11.232	
3.10.92	ABOUB. DICKO		ABOUB. DICKO		SENEGAL		221 23 79 24	83	840	
3.10.92	ALPHA H. TOURE	PDS		YUTGNHTD	BURKINA FASO	BOBO	226 33 55 53	243	2.380	
3.10.92	ISSA GUI NDO	PPPD		papoiy;	SENEGAL		221 34 47 59	3	70	
4.10.92	AKA KOUA ME		AKA KOUA ME		BURKINA FASO	DIAGA	226 31 08 65	424	4.130	
4.10.92	AKA KOUA ME		AKA KOUA ME	PIURKKGNGYU	USA	BOSTON	1 212 733 1621	45	1.890	
4.10.92	MM SISSO KHO C.	PDS		ABABABABAB	BURKINA FASO	BOBO	226 31 08 65	26	280	
20.10.92	?????	PDS			BURKINA FASO	BOBO	226 31 08 65	26	280	
20.10.92	FADIMA DIARRA	PPPD		UNIVERSITE MTL M.DENIS	CANADA	MONTRIAL	1-514-842-3978	560	8.900	
21.10.92	AKA KOUA ME				SENEGAL	ST-LOUIS	263252175	123	3.445	
21.10.92	MM SISSO KHO C.	PDS			CANADA	MONTRIAL	1-514-842-3978	430	6.800	
21.10.92	SALIF DI OP	PPPD								
								=====		
								TOTAL POUR CE RAPPORT		44.667

Page 1

INSAH CERPOD RELEVÉ DES COMMUNICATIONS INTERURBAINES PAR BUDGET/AGENT

IMPUTATION

BUDGET:
AGENT: ABOUB. DICKO

Date de pub.: 22.10.92 POUR LA PERIODE DU 01.10.92 AU 31.10.92

DATE	N°	DEMANDEUR	OBJET DE L'APPEL	PAYS	VILLE	NUMERO	DUREE	COUT
21.10.92	00.00.00	ABOUB. DICKO	POWEIR	SENEGAL	DAKAR	221 25 09 14	120	1.200
3.10.92	20.30.43	ABOUB. DICKO		SENEGAL		221 23 79 24	83	840
TOTAL POUR CE RAPPORT								2.040

Page 6

INSAH CERPOD RELEVÉ DES COMMUNICATIONS INTERURBAINES PAR BUDGET/AGENT

IMPUTATION

BUDGET: 01 PPPD
AGENT:

Date de pub.: 22.10.92 POUR LA PERIODE DU 01.10.92 AU 31.10.92

DATE	N°	DEMANDEUR	OBJET DE L'APPEL	PAYS	VILLE	NUMERO	DUREE	COUT
1.10.92	20.30.43	YAYA DIA RRA	POEMCNCBVB	SENEGAL	DAKAR	221 25 09 14	120	1.200
2.10.92	20.30.43	FADIALA SISSOKO	qwerty	ALLEMAGNE	frankfurt	124562314	123	11.232
3.10.92	20.30.43	ISSA GUI NDO	pupoiy;	SENEGAL		221 34 47 59	3	70
20.10.92	20.30.43	FADIMA DIARRA	UNIVERSITE MTL H.DENIS	CANADA	MONTREAL	1-514-842-3978	560	8.900
21.10.92	20.30.43	SALIF DI OP						
TOTAL POUR CE RAPPORT								21.402

CILSS/INSAH CERPOD		SOMMAIRE DE DISTRIBUTION DES CHARGES SALARIALES											PERIODE: 10/92	
		SALAIRES BRUTS	PPPD 01**	PDS 02**	PF 03**	RF 04**	MUS 05**	TRANS 06**	RO 07**	MICONS 08**	ATCON 09**	DEV.PROG. 90**	SOUTIEN 99**	CONTROLE
AGENT 1	CFA %	100,000 100	75,000 75	0	0	25,000 25	0	0	0	0	0	0	0	100,000 100
AGENT 2	CFA %	75,000 100	37,500 50	0	15,000 20	0	7,500 10	7,500 10	7,500 10	0	0	0	0	75,000 100
AGENT 3	CFA %	60,500 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6,050 10	54,450 90	60,500 100
" "	CFA %	43,500 100	43,500 100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43,500 100
AGENT N	CFA %	120,000 100	0	36,000 30	0	0	0	0	0	30,000 25	18,000 15	0	36,000 30	120,000 100
TOTAUX PAR PROG.														
SALAIRES		399,000	156,000	36,000	15,000	25,000	7,500	7,500	7,500	30,000	18,000	6,050	90,450	
CHG.SOC.PAT.		19,950	7,800	1,800	750	1,250	375	375	375	1,500	900	303	4,523	
PROV.CONGES		52,369	20,475	4,725	1,969	3,281	984	984	984	3,938	2,363	794	11,872	
A IMPUTER 65		471,319	184,275	42,525	17,719	29,531	8,859	8,859	8,859	35,438	21,263	7,147	106,845	
DISPONIB. BUDGETAI- RE POUR LA PERIODE		472,000	190,000	40,000	20,000	30,000	10,000	7,500	10,000	37,500	20,000	7,500	110,000	
ECARTS (*) favorable (défavorable)		681	5,725	(2,525)	2,281	469	1,141	(1,359)	1,141	2,062	(1,263)	353	3,155	

(*) Les écarts défavorables sont à imputer aux fonds propres ou si possible à reporter sur le budget de la prochaine période.