Anaclet KABENGELE et Noël MBAMBI
Consultants nationaux en renforcement des capacités

RAPPORT SUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE DU PNUD 2018

Effectué pour le compte de l'UNDP

CONTRAT N° IC - Lgl/2018-25
Vendor n° : 000008421

CONTRAT N° IC - Lgl/2018-26
Vendor n° : 000005726

MAI 2018

Table des matières

Resume Executif 4

Remerciements 4

Contexte Et Justification 4

Methodologie 5

1. Tableau Synthese Des Observations Et Recommandations 6

1.1. Insuffisance De Formalisme Juridique Et De Gouvernance 6
1.2. Insuffisance De Capacite De Gestion Progammatique 6
1.3. Insuffisance De Capacite Tecchnique, Et De Gestion De Ressources Humaines 6
1.4. Insuffisance De Capacite De Gestion Comptable Et Financiere 7
1.5. Insuffisance De Capacite Administrative Et Logistique 8
1.6. Insuffisance De Capacite De Rapporttage, Suivi Et Systeme D'information 9
1.7. Insuffisance De Capacite De Gestion Des Achats Et Contrats 10

2. Regroupement Des Anomalies Par Typologie Des Partenaires Et Par Province 11

2.1. Ong Nationales 11
2.2. Ong Internationales 182

3. Plan De Renforcement Des Capacites 255

3.1. Introduction 255
3.2. Objectifs, Résultats Et Activités 255
3.2.1. Objectif Global 255
3.2.2. Objectifs Spécifiques 255
3.2.3. Résultats Attendus 256
3.2.4. Activités 256

Tableau 1 : Récapitulatif Des Objectifs Spécifiques, Des Résultats Et Des Activités 256

3.3. Analyse De La Situation De Données 256

Tableau 2 : Tableau Consolidé Des Faiblesses Diagnostiquées 257

3.4. Axes Stratégiques 270

Tableau 3 : Modules De Formation 270

Tableau 4 : Plan De Formation 272

Tableau 5 : Budget 289

3.5. Implications Financières D'exécution Du Plan De Renforcement Des Capacités 289
3.6. Conclusions 289

4. Synthese Des Modules Des Ateliers De Formation Des Partenaires D'execution De Realisation Des Projets Nex Et Ngo 290

4.1. Objectifs De L'atelier De Formation 290
4.2. Synthese Des Presentations Des Modules 290

4.2.1. Module Sur : L'introduction De La Gestion Axée Sur Les Résultats « Gar » 290
4.2.2. Module Sur : Les Modalités D'exécution Des Projets Au Pnud/Agences Ex Com Du Snu 291
4.2.3. Module Sur : La Gestion Programmatique 291
4.2.4. Module Sur : Le Suivi, L'evaluation Et Le Reporting Des Projets/Programmes 292
4.2.5. Module Sur : La Gestion Des Ressources Humaines 292
4.2.6. Module Sur : La Gestion Des Voyages Aux Frais Du Pnud 293
4.2.7. Le Module Sur : L'approche Harmonisee De Remise D'especes « Hact » 293
4.2.8. Le Module Sur : L'audit Des Projets : Champ De Couverture Et Etendue 295
4.2.9. Module Sur : Cas D'analyse Des Rapports D'audit 296

4.2.10. Module Sur : Le Plan D'action Pour Le Suivi Des Recommandations Des Audits 296
4.2.11. Module Sur : Les Procedures D'achat Au Pnud 296
4.2.12. Module Sur : Le Management Specifique D'une A.S.B.L. 297
4.2.13. Module Sur : Les Bonnes Pratiques De Gestion Basees Sur Les Standards Internationaux Et Les Opportunites Sur Les Marches National Et International 297

RESUME EXECUTIF

Ce rapport construit essentiellement des tableaux résume les résultats de l'analyse des différents rapports qui ont été mis à notre disposition par l'équipe de référence de l'unité Oversight et celle de Suivi- Evaluation du PNUD Kinshasa.
Le 1er tableau intitulé « Synthèse des observations et recommandations est un condensé des différentes faiblesses ou insuffisances relevées et grappées en sept catégories en rapport avec les sept thématiques ou domaines de gestion des activités d'un partenaire d'exécution classifiés d'après le HACT révisé de 2014.
Le 2ème tableau est un regroupement des partenaires par catégories et par province en indiquant pour chacun d'eux le niveau de gravité des anomalies par domaine de gestion ou d'analyse. Établi en Word, sa conversion en Excel lui confère la qualité de regrouper aisément les partenaires en différents scénarios selon les préférences des utilisateurs. Il renseigne sur trois niveaux de gravité (élevé, moyen et faible).
En plus de ces deux tableaux, il intègre en son sein un plan de renforcement des capacités comprenant trois axes stratégiques : formation, accompagnement, appui institutionnel et conseil en gestion et une Synthèse des modules élaborés en fonction des besoins en renforcement des capacités identifiés.

REMERCIEMENTS

Nous remercions sincèrement l'équipe de référence en charge de notre mission pour la disponibilité, le professionnalisme et l'amabilité avec lesquels ses membres nous ont traités.
Notre gratitude va principalement à Madame Aline, notre point d'entrée ou d'ancrage, qui malgré sa disponibilité segmentée par les charges habituelles et courantes et surtout celles de la mission d'audit du siège a dû être proactive en trouvant une réponse adéquate, une issue et une solution idoine aux questions, situations et problèmes que nous rencontrons dans la réalisation de cette mission.
Que Messieurs Patrick, Lameck et Judée, Madame Mimi ainsi que toute l'équipe de Supports(Finances) trouvent ici notre reconnaissance pour les encouragements, la sollicitude et les soins qu'ils nous ont accordés pour faciliter la mise en en œuvre des différentes tâches relatives à notre mission.
En fin, notre reconnaissance va tout droit à l'équipe de Procurement qui a pu retenir nos propositions techniques parmi tant d'autres qui étaient soumises.

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La deuxième version du cadre HACT, Approche harmonisée pour le transfert de Cash aux partenaires de la mise en œuvre adopté en 2014 en remplacement de celui adopté en 2005 a été établie sous la direction du comité exécutif du groupe des Nations Unies pour le Développement(UNDG) dans le but :

- D'améliorer l'efficacité du cadre HACT ;
- De rationaliser les pratiques institutionnelles et de réduire la charge pesant sur les partenaires d'exécution(PE) et les différentes institutions ;
- De clarifier les directives ou d'établir les directives supplémentaires en faveur d'une application uniforme du cadre ; et
- De répondre aux questions et recommandations formulées lors de récentes évaluations du cadre HACT réalisées par diverses institutions des nations Unies.

Le cadre HACT « récompense » les PE qui ont des fortes capacités de gestion (Programmatique et financière) en réduisant l'ampleur des activités d'assurance requises, grâce une côte de risque abaissée.

Ce nouveau cadre souligne l'importance du volet sur le renforcement des capacités de partenaires, qui est désormais considéré comme le 4ème pilier du HACT.
Le renforcement des capacités est un élément central du HACT et une composante essentielle de la gestion des risques plutôt que de leur simple évaluation.

L'identification des insuffisances de capacités et les plans visant à y répondre, au moyen des activités d'assurance, constitue un élément de la mise en œuvre. Toutefois, les agences Ex – COM devront prendre des initiatives sérieuses pour intégrer des mesures visant à remédier aux insuffisances de capacités dans leur approche de mise en œuvre du cadre HACT.

De 2015 à 2017, le PNUD a organisé plus de 115 microévolutions (réalisées essentiellement par les cabinets indépendants), plus de 168 missions de spot checks et 81 Audits partenaires et/ou spéciaux. Ces différents rapports indiquent des faiblesses

récurrentes au niveau des partenaires de mise en œuvre et ce, quelles que soient leurs catégories (ONG Nationales, internationales ou encore service étatique).
Afin de mieux cibler ces faiblesses et d'apporter des solutions idoines, le PNUD, a recruté deux consultants nationaux Experts en Renforcement des capacités, afin d'appuyer le bureau dans ces efforts visant à mettre le renforcement des capacités des partenaires au centre de sa politique de la promotion du développement endogène.

Sous la supervision générale de l'Unité Suivi – évaluation et la supervision technique de l'unité de support aux programmes et opérations, nos principales tâches ont consisté à :

- Analyser les différents rapports (Micro – évaluation 2016 -2017, Spot checks, Audit partenaires, audits des projets et spéciaux 2016- 2017), dégager les insuffisances constatées et les classer par niveau de gravité de risque (Elevé, Moyen et Faible) et par type d'organisation (ONG Nationales, Internationales et Service Etatique);
- Formuler un plan d'action qui permettra d'orienter les activités d'appui et d'accompagnement des partenaires ;
- Proposer un guide (Module de formation) pour le renforcement des capacités des partenaires afin de minimiser les risques ;

METHODOLOGIE

Pour réaliser le travail nous confié, nous avons utilisé la méthode analytique qui nous a permis de recourir principalement à la technique de revue documentaire, notamment à travers l'exploitation des rapports de différentes évaluations et activités d'assurance (Micro-évaluation, Audits Partenaires, Audits des projets, audits spéciaux et spot checks) qui nous ont été déjà partiellement partagé par le point focal de la mission.

Cette approche nous a permis de :

- Identifier les faiblesses et les recommandations formulées par des Cabinets d'audit et autres vérificateurs
- Regrouper les anomalies par domaine de gestion et par niveau de gravité de risque à partir de l'outil de collecte de données ;
- Regrouper les anomalies suivant les partenaires par nature juridique (ONG nationales, ONG internationales, services étatiques et par aire géographique ;
- Proposer des actions à prendre sous forme de renforcement des capacités (appui institutionnel, appui-conseil en gestion, assistance technique, formations, coaching…) ;
- Elaborer un plan de formation ;
- Produire un guide des modules de formations ;
- Produire un plan d'appui institutionnel ;
- Elaborer les TDR pour les différentes activités de renforcement des capacités.

1. TABLEAU SYNTHESE DES OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

N°	Insuffisances/Anomalies	Recommandations
1.1.INSUFFISANCE DE FORMALISME JURIDIQUE ET DE GOUVERNANCE		
1	**Légalisation peu confortable (**absence de personnalité juridique/F.92, textes légaux de niveau provincial et local, absence de l'accord- cadre ; Processus d'obtention de la personnalité juridique non terminé)	Obtenir l'accord cadre pour une meilleure collaboration et une protection juridique confortable ; Se doter d'une personnalité juridique ou d'un F.92 du SG du Ministère de la Justice; Accélérer le processus l'obtention de la personnalité juridique pour le PE dont le processus est en cours
2	**Non-respect des dispositions statutaires et conventions** (tenue irrégulière de session de la commission de contrôle, du CA, de l'AG, absence d'évidence de fonctionnement des organes statutaires)	Respecter les dispositions statutaires et les conventions; Tenir régulièrement des réunions de coordination et en conserver les PV de tenue avec les listes de présences en annexe ; Organiser le mécanisme de coordination et le partage d'information au sein de l'organe ;
3	Absence de politique et procédure de supervision de la mise en œuvre par les antennes et/ou les sous-traitants;	Mettre en place de politique et procédure de supervision de la mise en œuvre par les antennes et/ou les sous-traitants
4	Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs.	Mettre en place les politiques de lutte contre la corruption, la fraude, le gaspillage de biens et le mécanisme de dénonciation.
1.2.INSUFFISANCE DE CAPACITE DE GESTION PROGAMMATIQUE		
1	**Insuffisance de planning, suivi et évaluation** (absence d'outils de suivi et évaluation; absence d'outil de suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluateurs indépendants ; absence d'un plan de suivi des recommandations issues des missions de suivi et insuffisance d'outils de S&E);	Rééditer et documenter le manuel de politiques et procédures incluant les procédures et outils de gestion; Renforcer le personnel en gestion axée sur les résultats.
2	**Insuffisance de reportage et suivi de performance** (absence de rapports sur la performance, rapports aux bailleurs et autres parties prenantes, absence d'évaluations internes/externes et études d'impact) ;	Documenter et disponibiliser les rapports de mis en œuvre, de suivi et d'évaluation des projets et programmes financés par les bailleurs dans le respect de délai.
3	Insuffisance de capacité d'identification et de gestion des risques ; Faible capacité d'absorbation des fonds alloués au projet	Mettre en place un système approprié d'identification, analyse et gestion de risques. S'assurer du fonctionnement effectif du mécanisme mis en place ; Fournir des efforts pour mettre en œuvre les activités conformément au plan de travail et consommer le budget lui alloué pour éviter les extensions sans couts
1.3.INSUFFISANCE DE CAPACITE TECCHNIQUE, ET DE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES		
1	**Manuel moins documenté ou insuffisant** (absence de la procédure de validation des contrats et autres fiches d'identification des agents auprès de l'ONEM, absence de politiques et plan de formation, /personnel et d'outil de vérification des références du personnel comptable/financier/programme, absence de job description, absence de l'évaluation périodique du personnel,).	Rééditer le manuel ou mettre en place de politiques, procédures et tous les outils efficaces de gestion du personnel (Plan de carrière, plan de formation, registre de présence, fiche d'évaluation, grille de salaire et de mission ….).

2	Absence de déclaration et de paiement des impôts et de cotisations sociales et patronales	Respecter les obligations légales de déclaration et paiement des impôts et cotisations sociales;
3	Cumul de fonctions incompatibles	Nécessité de procéder à la séparation nette des fonctions et/ou tâches incompatibles sur la base d'un job description.
4	Classement et Archivage inapproprié des dossiers du personnel	Procéder systématiquement au classement et archivage ordonnés des dossiers du personnel et annexer la check List du contenu de chaque dossier
5	Structure organique inadéquate ou insuffisante	Restructurer l'organisation en tenant compte de l'environnement et de sa taille
1.4.INSUFFISANCE DE CAPACITE DE GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE		
1	Comptabilité non conforme au système comptable en vigueur en RDC	Respecter le plan comptable OHADA en vigueur en RDC
2	Absence d'un pro logiciel de gestion comptable et financière ; Détention d'un pro logiciel comptable inadapté et accompagné manque de formation des utilisateurs	Acquérir et utiliser de manière optimale le pro logiciel de gestion comptable et financière.
3	Absence d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables ;	Mettre en place un manuel des procédures administratives, financières et comptables adapté à la structure et à l'environnement de la RDC ; Procéder à la mise à jour du manuel des procédures ; Se doter d'un manuel des procédures valables et le vulgariser au près du personnel.
4	**Absence ou insuffisance de contrôles** (absence ou insuffisance de contrôles de traitement des factures: pas de bon de commande et de bon de réception, non annulation/oblitération des factures, non estampillage des factures avec mention "PAYE" et absence de code d'imputation comptable ou budgétaire, absence de timessheet, absence de rapprochements bancaires, absence de rapprochements des grands livres auxiliaires et le grand livre général.); Non -respect des principes et procédures comptables ainsi que l'insuffisance dans la tenue de la comptabilité ; Les dossiers de paiement non appuyées par les pièces justificatives requises et probantes ; Absence des Bons d'entre et de sorties caisse pré-numérotes ;	Matérialiser systématiquement tous les contrôles mis en place : Mettre en place des imprimés pré numérotés de bon d'entrée caisse (BEC), bons de sortie caisse (BSC) et bons de sortie provisoire (BSP) ; Oblitérer toutes les factures payées y compris les pièces jointes en y apposant la mention "PAYEE" et/ou COMPTABILISEE afin d'éviter le double emploi ;L'imputation du code du projet sur les pièces comptables doit être faite systématiquement de manière à réduire les risques susmentionnés ; Effectuer les rapprochements bancaires chaque mois et les rapprochements des grands livres auxiliaires et grand livre général ;Nécessité de renforcer l'analyse des pièces justificatives avant leur enregistrement, en vue de s'assurer que la transaction est bien libellée et comporte toute les informations nécessaires ; Nécessiter de procéder à la comptabilisation des opérations par ordre chronologique de date
5	Procédures de gestion de la trésorerie inappropriées et inefficaces	Fixer le plancher des paiements en espèces à un montant inférieur à 500 $, et imposer le paiement par chèque ou par virement pour tout montant supérieur à ce plancher ; Séparer les tâches dans la gestion du coffre-fort entre deux personnes dont l'une détenant la clef et l'autre le code secret ; Matérialiser le contrôle des documents (livre de caisse, livre de banque, rapprochement bancaire, bon d'entrée caisse, bon de sortie caisse) par la signature de la hiérarchie à titre d'approbation ; Nécessité de veiller à attacher toute la documentation ou

		les pièces justificatives requises aux dossiers de paiement ; Veiller à la tenue (saisie) régulière et continue des opérations dans le livre de caisse et livre de banque ; Procéder au contrôle périodique ou (et) inopiné des encaisses disponibles durant et à la fin de chaque mois ; Veiller à exécuter les gros paiements par chèque ou ordre de paiement ; Nécessité pour le caissier et le bénéficiaire d'apposer leurs signatures sur les bons de sortie caisse sans oublier l'approbation de la hiérarchie ; Procéder au rapprochement régulier du solde physique en caisse (issu du comptage physique des espèces) au solde théorique du livre de caisse d'une part; d'autre part, le solde physique en caisse et au solde provenant de la comptabilité ; Nécessité de s'interdire d'effectuer un paiement destiné à une personne morale à une personne physique sans une procuration visée par la hiérarchie.
6	Absence de comptes bancaires ou incapacité de recevoir et de transférer les fonds ; Absence de l'ouverture d'un compte bancaire spécifique par projet et source de financement	Ouvrir/ Disposer d'un compte bancaire au nom du PE, de la structure; Procéder à l'ouverture d'un compte bancaire spécifique par projet pour favoriser la traçabilité des opérations et ouvrir des sous comptes pour chaque type de financement.
7	Absence de service d'audit interne ou de mécanisme d'assurance qualité	Assurer un minimum d'assurance qualité en mettant en place les outils nécessaires ; Nécessité de procéder à la création du Service d'Audit Interne ou externaliser le service par un expert-comptable indépendant en vue de suivre la mise en application des procédures et mettre en place les dispositifs de la sauvegarde des actifs
8	Classement et archivage inapproprié des documents comptables et pièces justificatives	Procéder à l'archivage et classements des documents par ordre chronologique de date et/ou par lignes budgétaires et les placer dans un endroit garantissant leur sécurité en vue de faciliter la recherche
9	Non-respect[2] du Budget approuvé par le Partenaire et Absence d'autorisation écrite du bailleur de fonds pour certains réaménagements budgétaires effectués par le Partenaire d'Exécution	Veiller au respect du Budget approuvé par le Partenaire ; Nécessité d'obtenir au préalable une autorisation formelle du bailleur de fonds avant tout réaménagement du budget.
1.5.INSUFFISANCE DE CAPACITE ADMINISTRATIVE ET LOGISTIQUE		
1	**Système de protection des actifs inexistant ou inefficace** (Absence d'assurance incendie et de dispositif anti-incendie, absence de PV d'inventaire physique, absence de fiches de stocks, absence de coffre-fort, fichier d'immobilisation incomplet ou sans prise en compte des amortissements, pas de codification et d'étiquetage, pas de date et valeur d'acquisition) Absence de la police d'assurance pour les Actifs Immobilisés	Mettre en place un système efficace de protection des actifs : Procéder régulièrement aux inventaires physiques des actifs de la structure et matérialiser le contrôle par un procès-verbal dûment signé par les parties prenantes et approuvé par la hiérarchie ; Procéder à l'étiquetage et codification des biens et équipements acquis et par source de financement lors de l'inventaire ; Tenir systématiquement et régulièrement les fiches de

		stock et les ventiler séparées par article ; Mettre en place un fichier d'immobilisation complet incluant les rubriques pertinentes d'amortissement, de codification, de date et de valeur d'acquisition.
2	Absence d'évidence des documents matérialisant le transfert de biens et équipements à la clôture du projet tel que PV de transfert	Nécessité de documenter le transfert de biens et équipements d'un projet clôturé à l'autre opérationnel au moyen d'un procès-verbal dûment signé
3	Gestion inexistant ou insuffisant des Matériels, équipement, infrastructure et logistique inadéquats (absence de registres auxiliaires et registre collectif des matériels, équipement et locaux, absence de rapprochement régulièrement des registres auxiliaires au compte collectif, cumul de fonction logistique(conservation et distribution) ; Insuffisance dans le contrôle le contrôle des stocks et la gestion des charrois ainsi que la production des rapports ; Insuffisance dans la Gestion des dépôts et manque de suivi de consommation du carburant véhicules ,motos et GE.	Veiller à la gestion efficace, suivre journalièrement les mouvements de tous les engins organiser le dépôt et remplir correctement les fiches de stock, ajouter le Kilométrage à l'approvisionnement des véhicules en carburant et établir les rapports de gestion des stocks en fréquence mensuelle.
4	Non-respect de la législation en matière de retenue à la source de l'IRL	Retenir l'IRL a la source
5	Absence de méthodologie de répartition des charges communes	Définir une méthodologie de répartition des charges communes
1.6.INSUFFISANCE DE CAPACITE DE RAPPORTTAGE, SUIVI ET SYSTEME D'INFORMATION		
1	**Insuffisance de capacité de documentation et de diffusion de l'information** (absence d'outils de rapportage: canevas de rapport financier, rapportage insuffisant et inefficace, Insuffisance dans le rapportage financier sous le HACT (FACE ; Ignorance de procédures HACT de transfert et de gestion des fonds des Agences EX COM du Système des Nations Unies)	Rééditer le manuel de politiques et procédures ou Mettre en place de procédures et outils efficaces de rapportage; Nécessité de procéder un atelier de renforcement des capacités en faveur des partenaires en vue de leur permettre de se conformer aux exigences et procédures de HACT notamment le remplissage, programmation trimestrielle, l'exploitation et le suivi du Formulaire FACE utilisé par les Agences Ex Com du SNU.
2	Système de gestion financière non informatisée. Non production/préparation de tous les états financiers	Acquérir un pro logiciel de gestion financière capable de générer les rapports nécessaires, de prendre en charge le suivi budgétaire ainsi que toutes les autres opérations comptables et financières.
3	Absence d'audit externe des états financiers du partenaire d'exécution ou Absence d'audit externe des projets financés avec les fonds des bailleurs;	Nécessité de procéder à l'audit des comptes annuels du PE selon une fréquence normale ou convenue entre les bailleurs et les partenaires de mise en œuvre.
4	Non mise en œuvre des recommandations d'audits antérieurs et des vérificateurs indépendants Absence d'un plan d'actions de suivi de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit interne et de spots checks	Mettre en place un plan d'actions formel de suivi de l'implémentation des recommandations formulées par les auditeurs lors des différentes missions d'audit, de suivi évaluation, de microévolution des capacités et de spots checks. En déterminant pour chaque recommandation, le service et/ou responsable du service qui devra mettre en œuvre la recommandation, le

		délai d'implémentation, l'action à prendre et le niveau d'implémentation atteint à une date donnée.
5	Absence de politique formelle de sauvegarde de données	Formaliser la sauvegarde des données par le back up, le serveur, etc.;
1.7.INSUFFISANCE DE CAPACITE DE GESTION DES ACHATS ET CONTRATS		
1	Insuffisance de gestion des achats des biens, fournitures , travaux et services (absence ou insuffisance de politiques et procédures écrites des achats, absence de contrats modèles standards incluant les clauses d'éthique, d'exclusion et d'inéligibilité, absence de directives et procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts avec les agents de passation de marchés et les tiers, Absence de politiques et procédures d'examen des réclamations liées au processus de passation de marchés).	Veiller au respect strict du Manuel des procédures ; S'assurer que les procédures de passation des marchés sont revues ; Renforcer les capacités des staffs du terrain par la vulgarisation dudit Manuel ; Nécessité d'utiliser les bons de commande pour chaque achat ; Nécessité d'avoir des réquisitions avec des spécifications claires permettant aux services de procure ment de bien acheter ; Rééditer et documenter le manuel de politiques et procédures incluant les procédures et outils de gestion du processus de passation de marchés. Définir les canaux de diffusion des DAO et acquérir un pro logiciel de passation de marchés.
2	Absence de logiciel de gestion de passation de Marchés.	Acquérir un pro logiciel de gestion de passation de marchés capable de générer les rapports nécessaires.
3	Absence de canaux de large diffusion des DAO.	Rééditer le manuel ou Mettre en place les procédures sur la large diffusion des appels d'offres.
4	Classement et Archivage inapproprié des dossiers de passation de marchés	Mettre en place des Classement et Archivage approprié des dossiers de passation de marchés.

2. REGROUPEMENT DES ANOMALIES PAR TYPOLOGIE DES PARTENAIRES ET PAR PROVINCE

2.1. ONG NATIONALES

N°	STRUCTURES	NIVEAU DE RISQUE DU PARTENAIRE	RISQUE FAIBLESSE	LOCALISATION	DOMAINE DE GESTION	ANOMALIS	INCIDENCE	ACTION A PRENDRE
1.	AIDES	Modéré		Kinshasa				
			Elevé		Structure organique et personnel	La politique d'évolution au sein d'AIDES des agents n'est pas réglementée et est aléatoire. le PE procède à des reconductions tacites des tâches suivant l'évaluation des performances. 33 agents travaillent sans avoir signé des contrats. les dossiers des agents ne sont pas sécurisés et sont mal classés ;	Arbitraire ;	Organiser un atelier de formation sur la gestion des Ressources Humaines.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le manuel de procédures du PE ne détermine pas le plafond de fonds et de dépenses pouvant passer par le PETTY Cash, l'approvisionnement se fait selon le besoin exprimé(P37), seulement pour les projets exécutés dans les différents sites que le montant est plafonné à 20000USD et ce n'est pas rigide. nous avons constaté que le PETTY Cash du PE peut recevoir plus de 20000 USD et que les dépenses importantes passent par le PETTY Cash à Lubumbashi et dans les sites ; le PE n'a pas un système de répartition des coûts par projets et par partenaires exécutés ;	Vol, disparition, détournement ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures comptables adéquat et efficace ou à la mise en place des politiques et procédures supplétives ; ou Prévoir un coaching par télé conférences sur les thèmes pertinents.

						les documents justifiants la tenue des missions ne sont pas joints au dossiers de paiement des DSA à savoir le document fixant le taux de DSA à appliquer par zone, le billet, le cachet du responsable des sites derrière l'ODM pour le voyage par route ;		
			Elevé		Passation de marchés	Le processus d'achats des biens et services est partiellement respecté, nous avons noté, l'absence des listes de réception des soumissions avec date et heure indiquées sur tous les gros achats qui passent par les appels d'offres ; absence de plan d'achat de biens et services ; le contrat de loyer risque de créer de problèmes au PE avec le Fisc car il y a une différence des montants et la responsabilité du bailleur de payer l'IRL n'est pas consignée dans le contrat. ; le PE paie la fourniture de connexion internet sans facture ni contrat valide; plusieurs transactions sont payées sur base d'un reçu émis par le PE	Fraude, gaspillage et manque d'économie ; risque de payer les intérêts sur le montant de loyer non versé et de lourdes amandes au Fisc en cas de non-paiement de l'IR ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures de gestion de passation de marchés adéquat et efficace ou à la mise en place des politiques et procédures supplétives/ des évidences des timbres fiscaux ; ou Prévoir un coaching par télé conférences sur les thèmes pertinents
2.	CAFID	Modéré	Moyen	Kinshasa	Partenaire d'exécution	Les manuels des procédures dans sa récente révision au point 1.3 maintiennent à deux rapports les audits de la commission de contrôle réunie en session ordinaire**.**	non-respect des obligations statutaires, insuffisance de contrôle des activités de la direction ;	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les

								organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Moyen		Gestion de programme	Le personnel de CAFID affecté au programme détient la qualification et l'expérience dans le domaine. Néanmoins, il manque un plan concret de renforcement des capacités ou formation pour intérioriser le modèle de rapport ou d'évaluation à effectuer ;	**L**e risque de non mise en œuvre de la recommandation quand la personne ou le service n'est pas rendu responsable de la tâche.	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion de programme sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Le manuel des procédures et le règlement d'ordre intérieur de l'organisation, quoique ouverts à l'enrichissement et à la modification sur avis préalable de l'Assemblée Générale, manquent des dispositions utiles de validation de tout contrat avec le personnel chez l'ONEM	Risque de courir des amendes et des pénalités	Conditionner le financement à la présentation / des évidences des timbres fiscaux ; ou Prévoir un coaching par télé conférences sur les thèmes pertinents.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le personnel de CAFID engagé dans les services de finance et de la logistique détient la qualité nécessaire d'évoluer dans le domaine mais le renforcement de capacité peut lui être utile pour pallier à la limitation dans la conception ; Absence de méthodologie de répartition des coûts entre diverses sources de financement ; Les bons de commande ne sont pas gardés en copie dans les services demandeurs ; Non estampillage des pièces justificatives en guise d'oblitération ; Non usage de timesheet pour répartition des	le risque de double comptabilisation et double paiement de la même facture ; L'inefficacité du contrôle interne dans le contrôle des opérations comptables conduit à un non fiabilité des états financiers produits ; Risque de payer aux agents des salaires indus ; Manipulation abusive des fonds et risque de vol pour gestion abondante des espèces	(i) organiser un atelier de renforcement des capacités sur les modules pertinents (gestion comptable et financière ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour l'achat d'un logiciel).

						salaires suivant les projets prestés par agent ; Pas d'auditeur interne ; Absence d'évidence de comparaison budgétaire entre dépenses et prévisions ; absence de compte rendu ou PV des réunions entre Programme et opérations pour analyses budgétaires.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Nous avons constaté ce qui suit : Absence d'assurance pour les installations (bureaux et fermes) ; Absence de fichiers auxiliaires des immobilisations et fiches de stocks non à jour	le risque de perte sans espoir de dédommagement en cas d'incendie ; Risque de perte et abus des stocks	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Les rapports financiers prévus chaque mois, trimestres et année n'ont pas été produits conformément au timing et absence de modèle de rapport ;	Retard dans la prise des décisions et donc risque d'inefficacité et d'inopportunité des décisions	Organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	L'organisation a mis en place le service juridique pour la conception et le suivi de bonne fin des contrats mais les omissions de toutes les clauses concernées dans les recommandations trouvent leur origine dans l'oubli. CAFID n'a pas de politique sur les actions qualifiées d'ex post-facto dans les contrats et non extraction des rapports issus de passation des marchés pour analyse ; Pas de procédures sur la gestion des conflits d'intérêts potentiels ; Pas de référence au principe d'éthique dans les contrats	la crainte de contracter avec un partenaire de basse moralité ; Risque de biais et autres conflits éventuels pouvant discréditer le processus d'achat	(i) organiser un atelier de formation sur la logiste et les achats (passation de marchés ; (ii) Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de de politiques et procédures de passation de marchés validé ; des rapports antérieurs sur la passation de marchés/
3.	**AFEAC**	Significatif	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'Exécution	Le Comité Directeur n'a pas prouvé avec évidence le respect de		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des

						la tenue mensuelle des réunions pour les trois dernières années soit 36 procès-verbaux conformément à l'article 22 des statuts ; La négligence en est la cause ; Les procès-verbaux de vérification pour le collège des commissaires aux comptes dans les trois précédents exercices rejoint notre inquiétude au regard de l'article 29 des statuts .la négligence en est la cause ; L'organisation ne dispose pas de politique et procédures pour la gestion des bureaux provinciaux en dehors du règlement d'ordre intérieur et des statuts. ; L'ignorance de pratiques en vigueur ; Il n'existe pas une politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption. Le comité est distrait surtout qu'il est du domaine de droit ; Il n'existe pas une politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption. Le comité est distrait surtout qu'il est du domaine de droit ; Compte tenu de la situation financière actuelle de la Banque Internationale pour l'Afrique au Congo(BIAC), l'organisation AFEAC doit entreprendre l'ouverture d'un autre compte bancaire dans une autre banque crédible pour la facilité de recevoir des fonds. Pour cause de distraction ; L'organisation n'a pas communiqué aux bénéficiaires et autres destinataires les noms ou numéros téléphoniques des	le risque de mauvaise gouvernance	réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;

						personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude et n'a aucune politique contre les représailles pour les personnes qui signalent la fraude. C'est par l'oubli.		
			Elevé		Gestion de programme	Le PE ne parvient pas à identifier sur sa fiche technique les risques potentiels pour la mise en œuvre et le mécanisme du programme. C'est l'ignorance, Le PE ne fait pas l'évaluation systématique des données. Par ignorance ; Le plan de suivi des recommandations antérieures du programme n'est pas établi avec le service ou responsable de la réalisation et la période probable de l'application. Par ignorance suite à la rareté des rapports d'évaluation et audits	Risque de soumission incomplète des projets ; Difficulté d'amélioration dans la manière de gérer.	Organiser un atelier de formation sur la gestion axée sur les résultats
			Elevé		Structure organique	Le manuel des procédures (inexistant) ne couvre pas la matière sur l'ONEM (Office National de l'Emploi) sur l'obtention de la carte de chômeur, le visa de toutes les vacances de poste et les contrats d'emploi. C'est par manque de curiosité ; La prise de connaissance du job description par les agents n'est pas sanctionnée par la mention manuscrite « LU et APPROUVE » suite de la signature. par carence d'information ; Nous avons constaté que les dossiers des membres dirigeants ne comprennent pas grand-chose. Par négligence.	Risque d'amendes et pénalités ; Risque de non intériorisation des tâches individuelles	(i) Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; (ii) organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL

			Elevé		Politiques et procédures comptables	L'absence de logiciel comptable pour la rapidité et la diminution des erreurs. Faute des moyens financiers ; La séparation des taches pour la chargée de l'administration qui réceptionne et comptabilise et la trésorière qui garde les fonds et effectue les paiements ; Le rapprochement bancaire de leur compte ne s'effectue pas chaque mois ; L'absence de table d'autorisation préalable sur les paiements ;Toutes les factures ne sont pas estampillées « **payées** », approuvées et clairement revêtues des mentions nécessaires aux fins d'attribution d'un code de projet et d'un code d'imputation comptable. Par ignorance ; L'élaboration du manuel des procédures et directives en renforcement du règlement d'ordre intérieur. Par manque de volonté.	Risque élevé de commettre des erreurs et lenteur dans le rapportage ; Difficulté de retrouver les erreurs et l'ignorance permanente des ressources ; Risque de double comptabilisation et paiement ; Risque de gestion sans instruction ni canevas	(i) organiser un atelier de formation sur la gestion financière et comptable, classement et archivage. (ii)Appui institutionnel (cofinancement pour achat logiciel, connexion internet, création site web, etc) ;
			Elevé		Immobilisations et stocks	Avons constaté l'absence dans les inventaires des numéros des séries pour les matériels informatiques et les valeurs d'acquisition. Par manque de curiosité ; L'absence des assurances incendie pour les installations du bureau ; Nous n'avons pas le fichier d'immobilisations sur lequel se manifeste la constatation des amortissements des biens et mobiliers ; La réduction de la période d'intervalle entre deux inventaires périodiques des	Risque de confusion des immobilisations ; **Risque** de non indemnisation en cas d'incendie de l'immeuble ; **I**gnorance de la valeur résiduelle de l'immobilisation.	Organiser un atelier de formation sur la gestion logistique et du patrimoine ;

						immobilisations. Par défaut de ne pas être du domaine de finance.		
			Elevé		Rapport et suivi	L'absence de rapport d'auditeur indépendant pour l'audit partenaire ou institutionnel de l'organisation. Par manque d'idée de transparence et surtout par ignorance ; L'absence de mot de passe à l'ouverture du desk top de l'organisation, desk top censé contenir les informations financières et administratives.	Risque de perte de confiance vis-à-vis de tiers et des bailleurs ; **R**isque de trafic des données et des informations	Conditionner le financement par la présentation des rapports et des outils efficace de gestion du système d'information (canevas de rapports, logiciel de gestion comptable et financière performant) ;
			Elevé		Passation de marchés	L'absence dans les contrats des marchés des références sur les principes d'éthiques, d'exclusion et d'inéligibilité ; L'absence des directives et procédures formelles pour faciliter l'identification, le souci et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels/agents délégués à la passation des marchés ; Par l'absence de la maitrise en la matière.	Risque de contracter avec des partenaires de basse moralité	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
4.	**AFEMAC**	Modéré	Moyen	Kinshasa	Partenaire d'exécution	Absence d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption ; Absence de mécanismes de dénonciation de fraude, d'abus ou de gaspillage de biens et de politique de lutte contre les représaille**s.**	Cette absence de politique de lutte contre la fraude et la corruption augmente le risque de l'absence de prévention et de détection des risques de fraude et de corruption avec continuation du non-respect des procédures et politiques de paiement. Cette absence augmente le risque de fraude ou d'abus.	Conditionner le financement par la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;

			Elevé		Gestion de programme	Absence de politiques, procédures et outils propres pour l'élaboration des programmes et des plans ; Absence d'un outil formalisé de suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluateurs indépendants	Cette absence augmente le risque de mauvaise utilisation de fonds non en rapport avec le plan de travail avec comme corollaire des activités non réalisées dans le cadre des projets non financés par les bailleurs.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	Non séparation des fonctions et tâches comptables et financières (Nous avons remarqué que la trésorière cumule les fonctions comptables et financières (comptabilité et caisse)**.**Ce cumul augmente le risque d'une gestion inefficace.) ; Absence d'un plan de formation du personnel comptable, financier et de programme **(**Nous avons vérifié que le PE ne prépare pas un plan de formation de son personnel comptable, financier et de programme.)	Ce cumul augmente le risque d'une gestion inefficace. Cette situation augmente le risque de mauvaise planification et de mauvaise gestion des ressources.	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable (Nous avons vérifié que la gestion comptable et financière du PE n'est pas informatisée.) ; Absence d'estampillation '' PAYE'' et d'annulation des factures (Nous avons vérifié que le PE n'exige pas à ce que toutes les factures soient estampillées 'PAYE'' et ne procède pas systématiquement à l'annulation des factures.) ; Absence de rapprochements bancaires (Nous avons vérifié que le PE ne procède pas au rapprochement bancaire chaque mois.) ; Absence de contrôle de la petite caisse (Nous avons vérifié	Ce manque de logiciel augmente le risque de manque de fiabilité de traitement de l'information ou d'informations financières inappropriées et erronées ; cette situation augmente le risque d'une double comptabilisation, d'un double paiement et d'un détournement ; Ceci augmente le risque d'erreur ; Ceci augmente le risque de fraude, d'erreur et d'abus ; Ceci augmente le risque de fraude ou d'abus.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel de gestion comptable et financière.

						que le PE ne procède pas au contrôle de la petite caisse régulièrement.) ; Absence d'un service d'audit interne (Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service d'audit interne.)		
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence d'un rapprochement des registres des immobilisations au compte collectif et des inventaires inopinés**. (**Nous avons vérifié que le PE ne procède pas aux inventaires physiques inopinés et une fréquence raisonnable. Il ne procède pas également au rapprochement des registres des immobilisations au compte collectif.)	cette absence augmente le risque de détournement, abus ou gaspillage avec comme corolaire la non atteinte des objectifs et des résultats attendus.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de procédures d'établissement des rapports financiers propres (Nous avons vérifié que le PE ne dispose pas de politiques et procédures propres d'établissement des rapports financiers) ; Non préparation des états financiers (Nous avons remarqué que le PE n'élabore pas l'ensemble des états financiers (bilan, tableau de formation de résultats, etc.) ; Non organisation d'audit externe (Nous avons noté que le PE n'organise pas un service d'audit interne ; Absence d'un logiciel de la gestion financière, Nous avons vérifié le que le système de gestion financière du PE n'est pas informatisé.).	Cette absence augmente le risque d'erreur ; cette pratique augmente le risque de non des objectifs et non réalisation en navigant en vue et de pénalités par rapport à la loi ; Cette situation augmente le risque de fraude et d'abus ou gaspillage des fonds ; Ceci augmente le risque d'une gestion inefficace, erreur de données et d'informations peu fiables ;	Conditionner le financement par la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ; organiser un atelier sur les procédures et le rapportage HACT
			Elevé		Passation de marchés	Le PE n'organise pas un service de procurement bien hiérarchisé ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une

						Son système de gestion de passation de marchés n'est pas informatisé ; Le PE n'a pas mis en place une base de données de fournisseurs actifs.		téléconférence sur la gestion de passation de marchés
5.	**PASCO**	Faible	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'Exécution	Le Comité exécutif n'a pas prouvé avec évidence le respect de la tenue mensuelle des réunions pour les trois dernières années soit 36 procès-verbaux. A peine 6 par année. La négligence est à la base avec le déménagement du bureau ; L'organigramme de l'organisation mérite des retouches pour comprendre tous les services ou départements existant comme le programme et l'informatique ; L'ignorance est la cause ; Il n'existe pas une politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption ; L'organisation n'a pas communiqué aux bénéficiaires et autres destinataires les noms ou numéros téléphoniques des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude et n'a aucune politique contre les représailles pour les personnes qui signalent la fraude ; Par ignorance	Non-respect des obligations statutaires ; Non structuration de la pyramide hiérarchique ; Risque de voir les actes de fraude et de corruption s'installer et s'immiscer dans toute la structure ; Persistance de la fraude	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Elevé		Gestion du programme	Le PE ne fait pas l'évaluation systématique des données ; Le plan de suivi des recommandations antérieures du programme ne reprend pas le service ou responsable de la réalisation et la période probable l'application. Par ignorance	Insuffisance d'éléments probants pour réduire le risque de non atteinte des résultats ; Non-exécution de la mise en œuvre par manque de responsable	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;

			Elevé		Structure organique et personnel	Le manuel des procédures ne couvre pas la matière sur l'ONEM (Office National de l'Emploi) sur l'obtention de la carte de chômeur, le visa de toutes les vacances de poste et les contrats d'emploi ;L'application est de rigueur mais le texte n'est pas repris dans les manuels par distraction ;La prise de connaissance du job description par les agents n'est pas sanctionnée par la mention manuscrite « LU et APPROUVE » suite de la signature ; Nous avons constaté que les dossiers des agents ne contiennent pas les certificats d'aptitude physique valide. Par manque de suivi régulier.	Exposition à des amendes et pénalités des services du Ministère du Travail ; Faible implication des agents à l'accomplissement de leurs tâches ; Abus sur le maintien de l'agent au service ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	L'absence de l'évidence sur la méthodologie de répartition correcte des couts entre les diverses sources de financement. Par le manque de curiosité et d'uniformisation ; Le plan de suivi budgétaire est produit en dehors du logiciel en place ; Les copies de bons de commande et de bon de réception ne sont pas obtenues auprès des services émetteurs comme l'école et l'atelier de couture ; Toutes les factures ne sont pas estampillées « **payées** », approuvées et clairement revêtues des mentions nécessaires aux fins d'attribution d'un code de projet et d'un code d'imputation comptable ; L'instauration du timessheet pour appuyer le registre	Risque de confusion dans les justifications des dépenses ; Faire supporter la même charge à plus d'un projet ; Risque d'erreur dans la copie des données comptables vers le tableau de suivi budgétaire ; Difficulté de prouver la qualité et la quantité exactes des articles commandés ; Risque de double paiement et comptabilisation Insuffisance dans le renforcement des capacités du PE.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						de présence afin de veiller à ce que les couts directs des salaires du personnel reflètent le montant réel du temps consacré par le personnel sur un projet.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Avons constaté l'absence dans les inventaires des numéros de châssis pour les véhicules et ceux des séries pour les matériels informatiques ;L'insuffisance dans le renforcement des capacités ; l'absence des assurances incendie pour les installations du bureau et les centres conviviaux ;Nous n'avons pas le fichier d'immobilisations sur lequel se manifeste la constatation des amortissements des biens et mobiliers ; Nous avons constaté que le stock est géré seulement manuellement c'est-à-dire sur des fiches de stocks et bons d'entrée et sortie mais sans un suivi informatique.	Confusion des biens et matériels ; Risque de tout perdre en cas de sinistre sans la prise en charge d'assurance ; Ignorance de la valeur résiduelle de l'immobilisation à une période donnée ; Risque d'erreur dans le calcul des stocks.	Organiser un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Les feuilles de paie sont conçues dans un tableur Excel. Le manque d'exploitation à fonds des options du logiciel.	**L**a probabilité élevée de se tromper dans les calculs	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace ; Appui institutionnel (cofinancement pour l'achat d'un logiciel).
			Moyen		Passation de marchés	L'absence dans les contrats des marchés des références sur les principes d'éthiques, d'exclusion et d'inéligibilité L'absence des directives et procédures formelles pour faciliter l'identification, le souci et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des	**L**a crainte de contracter avec un partenaire de moralité basse ; L'insuffisance des connaissances dans les mesures préventives peut amener aux difficultés de gérer des conflits qui peuvent	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						fournisseurs potentiels/agents délégués à la passation des marchés.	nuire à la réputation et à la survie de l'organisation	
6.	**AFRILAM**	Modéré	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'Exécution	Pour les trois dernières années, 36 réunions et procès-verbaux de l'Assemblée Générale n'ont pas pu être tenus pour les réunions et n'ont pas pu être établis pour les procès-verbaux compte tenu de leur caractère d'exagération ; Pour raison de négligence ; L'absence de structure adaptée pour les organes afin de faciliter le bon fonctionnement de l'organisation. ; Pour la raison d'ignorance ; L'organigramme de l'organisation manque les postes des projets en l'occurrence le programme et l'informatique ;En dehors des procédures techniques qui sont très approfondies, les domaines administratif, comptable, informatique et de la passation des marchés manquent des procédures fiables et approfondies ;Il n'existe pas une politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption ;L'organisation n'a pas communiqué aux bénéficiaires et autres destinataires les noms ou numéros téléphoniques des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude et n'a aucune politique contre les représailles ;	Absence d'outils de suivi des décisions pertinentes de l'AG ; L'ignorance de la pyramide hiérarchique qui risque de réduire les contrôles de l'exécutif ; Confusion dans la structure qui peut rendre certains secteurs non opérationnels ; **R**isque de dysfonctionnement des services ; **R**isque de perdre davantage les actifs de l'organisation pour non signalement des abus et autres fraudes ou corruptions.	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; S'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Elevé		Gestion du programme	Le PE ne fait pas l'évaluation systématique des données ; Le plan de suivi des recommandations	**R**isque de répétition des faiblesses	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;

						indépendantes GPO ; Partner n'a pas été établi même si certaines d'entre elles ont été mise en œuvre ; Par manque d'information		
			Moyen		Structure organique et personnel	Le manuel des procédures ne couvre pas la matière sur l'ONEM (Office National de l'Emploi) sur l'obtention de la carte de chômeur, le visa de toutes les vacances de poste et les contrats d'emploi ; La prise de connaissance du job description par les agents n'est pas sanctionnée par la mention manuscrite « LU et APPROUVE » suite de la Signature ; Le service financier n'a pas encore bénéficié de la formation en SYSCOHADA manque d'un comptable Attitré ; Les documents constitutifs prévoient une cour des comptes alors que l'organigramme fonctionnel n'en fait pas mention ;	Risque de pénalités en cas de contrôle par les services du Ministère de Travail ; Risque d'amende et dépénalisés et risque de non accomplissement de certaines tâches ; **Risque** de l'ignorance de la règlementation en vigueur au pays en cette matière et l'absence de production des états financiers. ; La comptabilité risque de ne pas être à jour.	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Nous avons constaté qu'en dehors d'un simple support informatique offert par le Bailleur HANDICAP INTERNATIONAL « GABARIT » ;l'AFRILAM ne possède pas un logiciel comptable ;L'absence d'évidence sur la méthodologie de répartition correcte des couts entre les diverses sources de financement ;Les copies de bons de commande et de bon de réception ne sont pas obtenues auprès des services émetteurs comme l'école et l'atelier de couture ; Toutes les factures ne sont pas estampillées « **payées** », approuvées et clairement revêtues des mentions nécessaires	Risque de commettre plus d'erreurs et la limitation de production des états financiers ; Risque de faire supporter la même charge à plus d'un partenaire et même d'ignorer certaines charges communes ; Risque d'acheter des Biens et services différents de ceux commandés ; **R**isque de double comptabilisation et même paiement ; Paiement des salaires et autres primes sans soubassement probant ; **Risque d**'ignorance des règles, outils et procédures	(i) Renforcer les capacités par l'organisation en gestion administrative, financière et comptable; (ii) appui institutionnel (cofinancement pour achat logiciel ;

						aux fins d'attribution d'un code de projet et d'un code d'imputation comptable ; Absence de timessheet pour appuyer le registre de présence afin de veiller à ce que les couts directs des salaires du personnel reflètent le montant réel du temps consacré par le personnel sur un projet ; Par absence d'informations ; Le manuel des procédures en révision n'est pas à la portée de tout le personnel ; Nous avons constaté que les retraits à la banque s'effectuent moyennant deux signatures conjointes. Une troisième signature n'est pas prévue en cas d'empêchement de l'un des signataires ; Nous avons constaté que le local dans lequel se trouve le coffre-fort mérite un renforcement de sécurité par rapport à l'existante.	en vigueur dans l'organisation.	
			Elevé		Immobilisations et stocks	Nous avons constaté l'absence des valeurs d'acquisition sur les fichiers des immobilisations et la constatation des amortissements. ; Par l'absence des conseillers en la matière ; Absence des assurances incendie pour les installations du bureau du comité exécutif et des projets ; Les amortissements des biens et mobiliers ne sont pas repris sur le fichier individuel et collectif des immobilisations.	Ignorance de la valeur résiduelle des immobilisations ; Risque de non dédommagement en cas d'incendie.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation en gestion logistique du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non production du bilan, du compte de résultat, du TAFIRE et états annexes ; Absence d'exigence	Risque d'ignorer ses actifs propres et difficulté de se	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT ;

						en matière de recrutement des membres de la cour des comptes	faire audité ; Mauvaise qualité des rapports d'audit interne.	
			Elevé		Passation de marchés	L'absence dans les contrats des marchés des références sur les principes d'éthiques, d'exclusion et d'inéligibilité ; L'absence des directives et procédures formelles pour faciliter l'identification, le souci et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels/agents délégués à la passation des marchés. Faute de la maitrise de toute la notion de passation des marchés.	Voie ouverte aux marchés arbitraires et sans concurrence ; Crainte de contracter des marchés avec des partenaires indésirables.	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
7.	**APROSH AV**	Significatif	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'exécution	Absence d'un compte bancaire opérationnel ; Absence de politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption	Planification insuffisante. Difficulté de recevoir le fonds des bailleurs	Conditionner le financement à la présentation d'un RIB , à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Gestion de programme	Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ; Absence des politiques, procédures et directives suffisamment détaillées pour le S&E ; Absence des rapports des suivis des activités sur terrain ; Absence de rapportage des visites sur terrain.		Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats.
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence des politiques de formation du personnel financier et programme ;	Utilisation d'un personnel moins compétant ; Encadrement & suivi insuffisant	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé.

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Inexistence d'un système comptable dûment défini et mis en place ; Non pratique de rapprochement bancaire périodique ; Non-tenue des livres/journaux de banque ; Mauvais classement des documents comptable et pièces justificatives ; Absence des procès-verbaux de caisse	Difficulté de suivre les soldes de banque ; Perte de pièces justificatives et perte de temps pour le contrôle ; Risque de non fiabilité de l'information	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d (un logiciel).
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence d'un local pour le stockage des savons et autres produits ; Non-respect des procédures en matière de tenue d'inventaire des stocks ; absence d'inventaire de stock	Risque de perte et non suivi de stock	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Elevé		Rapport et suivi	L'ensemble des états financiers du PE, jamais audité ; Non Production de l'ensemble des états financiers selon le Syscohada ; Absence d'un logiciel comptable	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Non fiabilité des informations financières	Organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Inexistence des politiques et procédures en matière de Passation de Marchés ; Inexistence d'un système de Passation de Marchés clairement défini.	Absence de politiques, procédures ; directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
8.	**CBS**	Significatif		Kinshasa				
			Moyen		Structure organique	Absence de politiques formelle de formation du personnel (Nous avons relevé que le PE n'a pas encore mis en place une politique formelle de formation du personnel comptabilité/financier parmi ses plans afin de permettre le renforcement des capacités périodiques de ce personnel.)		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; Accompagnement ou un coaching/espace

								d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'outils de gestion financière (absence de logiciel comptable et financier) ; Contrôles insuffisants relatifs aux règlements (Nous avons pris note du fait que le partenaire opérationnel n'apposait pas le tampon « PAYÉ » sur les documents suite au règlement en vue d'éviter les paiements en double) ; Faiblesses au niveau des procédures de rapprochement bancaire(Les rapprochements bancaires sont préparés mensuellement par l'employé(e) des services comptables. Nous avons été informés du fait que le responsable financier passe ces rapprochements en revue mais il n'existe aucune preuve documentée attestant de la réalisation de ces contrôles et de ces révisions). ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Non souscription des polices d'assurance des actifs (Nous avons relevé lors de notre évaluation que le PE n'a pas encore souscrit les polices d'assurance pour les actifs dont il dispose.) ; Faiblesses de contrôle concernant les protections des actifs(Les actifs ne sont pas identifiés au moyen de numéros d'identification uniques ; Aucune vérification physique n'est réalisée ; Aucun rapprochement n'est effectué entre le registre des immobilisations et le grand livre) ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Moyen		Rapport et suivi	Retards d'audit externe (Aucun audit externe des états financiers de		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des

						l'organisation n'a été effectué depuis l'installation de l'entité.)		rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
9.	**CAREO**	Significatif	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'Exécution	Légalisation peu confortable ; Non tenue de réunions régulières et exercice des fonctions de supervision par le Comité de gestion de CAREO ;Absence d'une politique/procédure de supervision et de suivi de la mise en œuvre des activités par les antennes provinciales de CAREO ; Absence de capacité de recevoir et transférer les fonds; Absence d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption ; Absence de mécanismes de dénonciation des cas de fraude, d'abus ou de gaspillage ; Absence d'évidence d'une politique contre les représailles pour les personnes qui signalent les cas de fraudes**.**	Collaboration biaisée et absence protection juridique, exposition des fonds de Bailleurs ; détournement des fonds et non atteinte des résultats ; non-respect des obligations statutaires, insuffisance de contrôle des activités de risque de faible suivi de la mise en œuvre des activités risque d'absence de contrôle de la mise en œuvre des activités risque de perte des fonds lors de transfert entre provinciales et le siège,	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents les documents de fonctionnement de niveau confortable (F.92. et arrêtés ministériels importants) PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions et à la présentation d'un RIB.
			Elevé		Gestion du programme	Absence de politiques, procédures et outils pour l'élaboration des programmes et des plans ; Absence d'outils de planification de avec un cadre des résultats et de suivi et évaluation (le canevas de plan de travail du PE ne contient pas les rubriques « résultats » « activités », « Baseline » et « Target. » et « indicateurs de réalisation et de performance ») ; Absence de mécanismes d'identification et de gestion des risques potentiels de mise en œuvre des programmes/projet	Risque de non mise en œuvre de la recommandation quand la personne ou le service n'est pas rendu responsable de la tâche ; risque de non réalisation des activités, de non atteintes des résultats, de non atteinte des objectifs et d'une mauvaise utilisation des fonds ; risque de non atteinte des résultats ; risque de faible ou mauvaise qualité des données une mauvaise panification.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;

						Absence de suivi et de rapports.		
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de fiches de description des postes ; Non séparation des fonctions et tâches comptables et financières ; Absence d'un plan de formation du personnel comptable, financier et de programme	risque d'une gestion inefficace. Ceci augmente le risque d'erreur et de non atteinte des objectifs.	(i) Recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable Absence d'un système de budgétisation ; Absence d'une table d'autorité relative aux paiements ; Non annulation ou absence d'approbation des factures ; Absence d'un coffre-fort pour la sécurisation des espèces et des chèques ; Absence d'un service d'audit interne	risque de manque de fiabilité de traitement de l'information ou d'informations financières inappropriées et erronée ; risque de mauvaise utilisation des lignes	(i) Renforcer les capacités par l'organisation en gestion financière et comptable ; (ii) appui institutionnel (cofinancement logiciel) ;
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence d'un système efficace de protection des actifs	Ces insuffisances augmentent le risque de fraude ou d'abus.	Renforcer les capacités par l'organisation en gestion logistique et du patrimoine
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de procédures d'établissement des rapports financiers ; Non préparation des états financiers ; Non organisation d'audit externe ; Absence d'un logiciel de la gestion financière. .	risque d'erreur. Méconnaissance de son patrimoine et risque de pénalités en cas de contrôle étatique ; risque de fraude et d'abus ou gaspillage des fonds ; risque de manque de fiabilité de traitement de l'information ou à informations financières erronées	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation/coaching sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un service de procurement hiérarchisé ;	risque d'achats des produits de mauvaise qualité et au non	(i) mettre en place une unité hiérarchisée de passation de

						Absence d'une base de données des fournisseurs actifs.	compétitifs ; risque d'acheter aux prix très onéreux, de dépassement budgétaire avec comme conséquence la non atteinte des objectifs et des résultats prix.	marchés; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.
10.	**CARITAS Congo**			Kinshasa				
			Moyen		Gestion de programme	Absence de plan d'implémentation de recommandations de Spot Check et suivi-évaluation ;	Divagation à vue ; Risque de revenir aux mêmes faiblesses ; difficulté d'atteindre les objectifs de projets. ;	((i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Non mise à jour du manuel ;	Divagation à vue, Manque d'intégrité du personnel ; Manque de fiabilité des opérations.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Classement non harmonieux(les pièces justificatives ne sont pas classées rationnellement dans la mesure où la Caritas Congo ne dispose pas de classement cohérent pouvant permettre de retrouver rapidement et facilement les pièces comptables) ; Non réconciliation de soldes et non tenue de livre de	Risque de perte de documents des projets Difficulté de contrôle ;Difficulté à suivre sereinement la gestion des projets ainsi qu'à préserver le patrimoine de ceux-ci ; Risque d'erreur ;Risque d'utilisation abusive de fonds	(i) Renforcer les capacités par l'organisation en gestion financière et comptable ; ((ii) appui institutionnel (cofinancement logiciel) ;

						banque et d'état de rapprochement bancaire en Excel ; Utilisation de compte bancaire non spécifique ; Non mention de taux de conversion sur les pièces justificatives en monnaie locale ; Transmission tardive des pièces justificatives ; Non-estampillage de documents comptables ;	de projets ;Difficulté de tenir le livre de banque et l'état de rapprochement bancaire ; Risque de non détection à temps des abus et irrégularités, Risque de non fiabilité du solde de la banque ; Difficulté de faire le suivi budgétaire ;Difficulté de dégager les différences de change ; Difficulté d'apurer les avances ; Risque de fraude ;	
			Moyen		Rapport et suivi	Absence de rapport d'audit des projets internes ;	Difficulté de détecter les anomalies ; Difficulté d'identifier les risques ;	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.
11	**GAPEC**	Elevé	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'Exécution	Absence de politique de lutte contre la corruption ; Absence de déclarations de conflit d'intérêts (divulgation de tout intérêt direct ou indirect que le membre de la direction de l'organisation, son conjoint ou un proche parent peut avoir quant à une organisation ou une société privée susceptible de représenter un conflit d'intérêts par rapport à son rôle pour le partenaire opérationnel ou déclaration qu'il n'existe aucun intérêt de ce type) ; Nécessité pour la GAPEC de disposer d'un		(i)Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; (ii) Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions ; (iii) présenter le Relèvement d'Identité bancaire(RIB) pour attester

						classement pour garder les PV des réunions des organes statutaires. Pour connaitre la qualité des décisions qui se prennent à l'ONG au niveau des organes statutaires, nous avions demandé les différents PV dressés à la suite de ces réunions. Nous avions été surpris de constater qu'aucun PV de ces réunions n'est gardé par l'ONG ; Nécessité pour l'ONG de disposer d'un compte bancaire à son nom (Par manque d'une assise légale (GAPEC ne disposant pas d'autorisation provisoire « F92 du Ministère de Justice », ni d'une personnalité juridique), l'ONG GAPEC ne dispose pas d'un compte bancaire à son nom. Les petites cotisations de l'ONG passent souvent dans le compte bancaire du Président. ; . L'ONG GAPEC n'a pas reçu de fonds de la part des Nations Unies par le passé		l'ouverture d'un compte bancaire au nom GAPEC ; présenter les documents de fonctionnement de niveau de légalisation confortable (92. et autres arrêtés ministériels essentiels)
			Elevé		Structure organique et personnel	Nécessité pour GAPEC d'adapter le manuel des procédures comptables, financière et administratives par rapport à la réalité de l'ONG (Nous avons constaté avec satisfaction l'existence d'un manuel des procédures administratives, néanmoins ce manuel des procédures va au-delà de la réalité de l'ONG. En effet, le manuel des procédures prévoit ce qui sera fait dans le futur et non ce qui se fait actuellement. Or, nous savons que le manuel des procédures relate ce	Gestion inefficace, Risque de courir des amendes et des pénalités	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion administrative et RH; ((ii) présenter un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ;

						qui se fait réellement dans une organisation. Nous pouvons donner l'exemple du logiciel, le manuel des procédures mentionne l'existence d'un logiciel comptable, d'un plan comptable etc. au sein de l'ONG alors qu'il n'en existe même pas) ; Nécessité pour la GAPEC de restructurer l'organigramme par rapport aux moyens disponibles de l'ONG (L'ONG dispose d'un organigramme, que nous pouvons juger très fantaisiste. Cet organigramme prévoit au moins sept départements à savoir (1.Environnement, 2.Assainissement, 3.Sanitaire, 4.Communicationnel, 5. Juridique, 6.Finances et 7.Evaluation de projets). La visite effectuée auprès de l'ONG GAPEC nous laisse affirmer que ce dernier ne dispose ni les moyens humains, ni matériels et financiers pour fonctionner avec ce type d'organigramme) ; Nécessité de restructurer le Département de Finance en le dotant des instruments nécessaires pour son bon fonctionnement. Lors de l'analyse faite au Département de finance, nous avions constaté que ce département n'utilise pas un certain nombre d'instruments utiles pour le bon fonctionnement du département (.le livre de caisse, bon d'entrée et de sortie caisse, le livre de banque, la caisse physique		

						(coffre- fort, l'état de rapprochements bancaires, le classement des pièces justificatives etc.) ; Nécessité pour l'ONG GAPEC de reconstituer les dossiers de son personnel.(Lors de notre mission de micro-évaluation, nous avons constaté que l'ONG GAPEC n'a constitué aucun dossier pour son personnel. En effet, le dossier du personnel peut être constitué entre autres d'un CV, des titres scolaires, d'un contrat de travail et d'une lettre de demande d'emplois) ; Les agents travaillant dans l'ONG GAPEC ne disposent pas de contrats de travail		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Nécessité de prévoir l'élaboration des instructions pour la gestion de la caisse (La gestion de la caisse nécessite la mise en place des instructions qui fixent le plancher et le plafond d'encaisses. Bien que GAPEC ne dispose pas encore d'une caisse physique (coffre-fort), mais nous lui demandons de prévoir déjà ce genre d'instructions pour la gestion de sa future caisse) ; Nécessité d'estampiller les factures payées aux fournisseurs par l'ONG GAPEC dans le cadre projet financé par PNUD(Pour éviter que les factures déjà payées puissent être réintroduites dans le circuit de paiement, nous informons à l'ONG GAPEC qu'il serait souhaitable que les factures payées dans le cadre du projet qui serait financé par le PNUD soient estampillées «		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						PAYEES à l'aide du don PNUD», datées, examinées, approuvées et clairement revêtues des mentions nécessaires aux fins d'attribution d'un code de comptabilité. Nous avons constaté, au cours de notre mission de micro-évaluation, les factures déjà payées par GAPEC dans le cadre des dépenses de son fonctionnement ne portent pas la mention « PAYE ».) ; L'ONG GAPEC ne dispose pas d'une structure pour sa comptabilité**(Le** Comptable joue un rôle indispensable dans toutes les institutions. Il est l'agent qui s'occupe des enregistrements des toutes les opérations effectuées par l'institution. A ce titre, il est le premier contrôleur de la qualité des documents et pièces comptables et justificatives à enregistrer. C'est lui qui organise le classement et l'archivage des pièces. Il contrôle le livre de caisse ainsi que la caisse physique ; il produit des états de rapprochement bancaire. Lors de notre mission, nous avons constaté que la GAPEC ne dispose pas encore une structure pour le Service Comptabilité. Par ailleurs, l'ONG GAPEC devrait également songer à l'acquisition d'un logiciel comptable pour la tenue de la comptabilité des projets qu'elle va gérer, à défaut voir dans quelle mesure de tenir une comptabilité avec le progiciel « Excel ».		

						Seulement avec cette manière de faire qu'on pouvait faire le back up des opérations comptables.t fiabilité des pièces ; Nécessité pour l'ONG GAPEC de fonctionner moyennant un budget annuel ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Faiblesses de contrôle concernant les protections des actifs **(**Nous avons remarqué les faiblesses de contrôle suivantes concernant les protections des actifs : L'ONG GAPEC est locataire, l'immeuble qu'elle loue n'est pas gardé par de vigil, ni une sentinelle, L'ONG GAPEC ne dispose pas d'extincteurs) ; Nécessité pour GAPEC de prévoir l'organisation des inventaires physiques inopinés de caisse **(La** gestion de la caisse exige que celle-ci soit contrôlée régulièrement par les responsables hiérarchiques de la Caissière ou parfois même de façon fortuite afin de s'assurer de la bonne gestion des fonds par la Caissière et du bon suivi des opérations de caisse. Ces inventaires doivent être matérialisés par des procès-verbaux en bonne et due forme et signés par toutes les parties en présence. Bien que GAPEC ne dispose pas encore d'une caisse physique (coffre-fort), mais nous lui demandons de prévoir déjà ce genre de contrôle, le jour où elle aura une caisse à sa disposition.) ; Nécessité de prévoir la tenue d'un livre de banque et l'élaboration des	le risque de perte sans espoir de dédommagement en cas d'incendie, Risque de perte, des vols, abus des biens et des stocks	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.

						états de rapprochements bancaires ; Le journal de banque (ou livre de banque) est un document dont la tenue est indispensable pour la gestion des avoirs du projet au niveau de la banque. Ce journal facilite le suivi des mouvements d'entrée et de sortie de vos fonds au niveau de la banque. C'est à travers ce document que les états de rapprochement bancaire s'élaborent ; Le rapprochement bancaire est un document dont la tenue est indispensable, il tente d'expliquer l'écart qui peut apparaître entre le solde du journal de banque tenue par le PE et le solde indiqué par son banquier à travers les relevés ou extraits bancaires envoyés par ce dernier. Ce document permet de faire le suivi des mouvements des opérations bancaires au niveau de PE et au niveau de son banquier. Etant donné que l'ONG GAPEC fait des démarches pour ouvrir un compte bancaire à son mon, elle doit d'ores et déjà prévoir la tenue de ces dits documents) **;** Nécessité pour l'ONG de tenir un registre (ou fichier) pour les immobilisations et aussi de procéder à la codification intégrale des immobilisations.		
12	LIZADEEL		Moyen	Kinshasa	Gestion de programme	Absence de chronogramme de réalisation des activités du projet ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur

								terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de déclaration et paiement des impôts et cotisations sociales		Conditionner le financement à la présentation de des preuves de paiement des impôts et cotisations sociales/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de logiciel comptable ; Rapprochements bancaires inexacts ; justifications incomplètes des charges (absence de bordereau de livraison et d'entrée établis par le logisticien) ; dépassement du plafond de la caisse ; dépenses non prévues dans le budget ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Rapport et suivi	Absence d'approbation de formulaire FACE par le PNUD ; absence du système de sauvegarde de données comptables ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du sur les procédures et le rapportage HACT et de sauvegarde des données.
12	**PRISNA**	Elevé	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'exécution	Absence de politique de lutte contre la corruption ; Absence de déclarations de conflit d'intérêts ; Nécessité pour l'ONG PRISNA de disposer d'un classement pour garder les PV des réunions des organes statutaires ; Nécessité pour l'ONG de disposer d'un compte bancaire à son nom (Par manque d'une assise légale (PRISNA ne disposant pas d'une		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;

						personnalité juridique), l'ONG PRISNA ne dispose pas d'un compte bancaire à son nom. Les petites cotisations de l'ONG passent souvent dans le compte bancaire du Coordonnateur National) ; L'ONG PRISNA n'a pas reçu de fonds de la part des Nations Unies par le passé		
			Elevé		Structure organique et personnel	Nécessité pour PRISNA d'adapter le manuel des procédures comptables, financière et administratives par rapport à la réalité de l'ONG (Nous avons constaté avec satisfaction l'existence d'un manuel des procédures administratives mais néanmoins ce manuel des procédures va au-delà de la réalité de l'ONG. En effet, le manuel des procédures prévoit ce qui sera fait dans le futur et non ce qui se fait actuellement. Or, nous savons que le manuel des procédures relate ce qui se fait réellement dans une organisation. Nous pouvons donner l'exemple de l'effectif des agents détaillés dans l'organigramme du PRISNA tel que mentionné dans le manuel des procédures, le comité de marché, la production des rapports financiers etc. alors qu'il n'en existe même pas au sein de l'ONG) ; Nécessité de prévoir la tenue d'un livre de banque et l'élaboration des états de rapprochements bancaires ; L'ONG PRISNA ne dispose pas		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.

						d'une structure pour sa comptabilité (Le Comptable joue un rôle indispensable dans toutes les institutions. Il est l'agent qui s'occupe des enregistrements des toutes les opérations effectuées par l'institution. A ce titre, il est le premier contrôleur de la qualité et fiabilité des pièces comptables et justificatives à enregistrer. C'est lui qui organise le classement et l'archivage des pièces. Il contrôle le livre de caisse ainsi que la caisse physique ; il produit des états de rapprochement bancaire.) ; Nécessité pour l'ONG PRISNA de reconstituer les dossiers de son personnel (Lors de notre mission de micro-évaluation, nous avons constaté que l'ONG PRISNA n'a constitué aucun dossier pour son personnel. En effet, le dossier du personnel peut être constitué entre autres d'un CV, des titres scolaires, d'un contrat de travail et d'une lettre de demande d'emplois) ; Les agents travaillant dans l'ONG PRISNA ne disposent pas de contrats de travail(Suivant l'article 44 du Code de travail congolais, le contrat de travail devrait être constaté par écrit et à défaut de cet écrit, le contrat de travail est présumé, jusqu'à preuve du contraire, avoir été conclu pour une durée indéterminée ; Or les ONG travaillent sur base des projets financés par le bailleur. A ce titre, elles ne peuvent pas se		

						donner ce luxe de conclure des contrats à durée indéterminée. Tenant compte des dispositions de l'article 44 du code de travail congolais, il est souhaitable que l'ONG PRISNA puisse se fixer vis-à-vis de ces agents en établissant des contrats de travail à durée déterminée ou indéterminée.) ;		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Nécessité d'estampiller les factures payées aux fournisseurs par l'ONG PRISNA dans le cadre projet financé par PNUD(Pour éviter que les factures déjà payées puissent être réintroduites dans le circuit de paiement, nous informons à l'ONGPRISNA qu'il serait souhaitable que les factures payées dans le cadre du projet qui serait financé par le PNUD soient estampillées « PAYEES à l'aide du don PNUD», datées, examinées, approuvées et clairement revêtues des mentions nécessaires aux fins d'attribution d'un code de comptabilité. Nous avons constaté, au cours de notre mission de micro-évaluation, les factures déjà payées par PRISNA dans le cadre des dépenses de son fonctionnement ne portent pas la mention « PAYE ». ; Nécessité pour l'ONG PRISNA de prévoir l'organisation des inventaires physiques inopinés de caisse ; Nécessité de prévoir l'élaboration des instructions pour la gestion de la caisse ; Nécessité pour l'ONG		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						PRISNA de fonctionner moyennant un budget annuel ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence d'une disposition fiable pour la sécurité physique de la caisse ; Nécessité pour l'ONG PRISNA de tenir un registre (ou fichier) pour les immobilisations et aussi de procéder à la codification intégrale des immobilisations (Pour un bon suivi des actifs immobilisés, il serait souhaitable que le PE puisse tenir un registre (ou fichier) des immobilisations. Ce registre reprend de manière exhaustive toutes les immobilisations que le PE dispose (leur état, la localisation, la valeur si c'est possible, la provenance, la codification, etc.) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
13	**ADE**	Modéré	Moyen	Sud-Kivu	Partenaire d'exécution	Manuel des procédures insuffisant, non actualisé et non validé par le bailleur. ;		Conditionner le financement à présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Gestion de programme	Edition d'un rapport sur le suivi et évaluation peu convaincant ;		Accompagnement/Coaching sur la gestion axée sur les Résultats
			Elevé		Structure organique et personnel	Dossiers du personnel incomplet et non actualisé ; Insuffisance dans la gestion des ressources humaines notamment l'existence de cumul des fonctions incompatibles dans l'exercice des tâches, absence de mis à jour des dossiers du personnel, absence d'une politique de formation du personnel, absence de l'évaluation périodique	Manque de maîtrise et précision sur l atouts du personnel ; Carence des données actualisées et suffisantes pour chaque agent ;	(i) Organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL (ii)Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ;

						du personnel, absence de grille des perdiems pour les missions, non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC en matière de paiement des IPR et cotisations sociales (INSS et INPP) ; Absence de déclaration des contrats et de la signature de ONEM ; Non déclaration et paiement des impôts professionnels, INPP,INSS et autres taxes liées aux salaires versées aux agents ; Prélèvement des fonds à la Banque par l'Agent Administratif pour liquider les salaires et d'autres dépenses du projet ;		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Usage d'un manuel des procédures incomplet et lacunaire ; Absence de bulletins de paie ni retenu les taxes dues au mois d'avril ; Non-respect du plafond de 500$ à payer par caisse Paiement effectué sans fonds de dossiers comme soubassement nécessaire pour justifier la sortie des fond ; Non fixation du Seuil du montant à payer par la caisse et le plafond des fonds à garder dans la caisse non déterminé ; Absence des Bons d'entre et de sorties caisse pré-numérotés, journal de casse et banque ,Fiche de présence du Personnel ; Les factures non accompagnes des reçus ne sont pas annules lors du paiements Les documents justificatifs ne sont-estampillés « PAYE à l'aide bailleur XXX », indiquant	Se contenter d'un vide des procédures ; S'exposer à une révision répétée et gaspillage des ressources ; Enfreindre la législation et le fisc ; supporter des lourdes amandes ou alors une taxation d'office trop couteuse	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						l'institution qui a financé la transaction Non-respect des rubriques budgétaires telles que autorisées par le Bailleurs Absence d'autorisation écrite du bailleur de fonds pour certains réaménagements budgétaires effectués par le PE l'absence d'un logiciel comptable permettant de générer automatiquement les écarts budgétaires par ligne budgétaire ;		
			Moyen		Immobilisations et stocks	Insuffisance du contrôle interne au sein du service de la logistique ;	Gestion inefficace du service ; Confondre d'appartenance des biens ; Surévaluer le réel patrimoine de ADE	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion logistique sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.
			Moyen		Rapport et suivi	Absence d'un outil de stockage des données ;	Subir inopinément une altération et perte d'informations capitales	(i) Conditionner le financement à la mise en place des outils de sauvegarde des données ;
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence ;Absence d'un acheteur qualifié pour remplit la fonction des achats à temps plein ou partiel ;		Organiser une sur la gestion de passation de marchés

14	**ADIC**	Modéré		Sud-Kivu	Partenaire d'exécution	Nous avons constaté sur les politiques et procédures écrites les faiblesses ci-après : Non-respect par la Coordination des obligations statutaires en matière de rapportage; Absence d'évidences (PV) des différentes réunions du Conseil d'Administration et de la Coordination ; Absence de procédures de supervision des activités en cas de sous-traitance des activités à d'autres bureaux ou partenaires ;Tendance très faible des financements	Supervision inadéquate ; Absence de politique, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Manque ou insuffisance des ressources (fonds, compétences, personnel, etc.) pour réaliser une activité ou une tâche.	Conditionner le financement à présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Gestion de programme	Nous avons constaté lors de la revue programmatique, les faiblesses ci-après : Absence de politiques détaillées écrites sur la gestion des programmes ; Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ; Absence d'un plan d'actions de suivi des recommandations issues des missions de suivi et évaluation des activités programmatiques et d'un cadre de suivi & évaluation ;	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs taches; Et planification insuffisante	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, organiser un atelier de formation sur la Gestion Axée des Résultats
			Elevé		Structure et personnel	Nous avons noté dans le domaine de la gestion du personnel, des insuffisances ci-après : Non-tenue d'un dossier de recrutement du personnel attestant le respect de toutes les étapes du processus de recrutement ; Absence du plan de formation et du développement du personnel ; Insuffisance de vérification et de contrôle des références des nouvelles recrues ;	Encadrement & suivi Insuffisant ; Manque et insuffisance des ressources (fonds, compétences, personnel,etc.) pour réaliser une activité ou une tâche.	(i) Organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL (ii)Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ;

						Faible dotation en personnel à la fonction comptable & financière ;		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Nous avons relevé lors de l'évaluation de politiques et procédures comptables mises en place par AVUDS, des insuffisances ci-après : Absence d'un logiciel de gestion comptable et financière permettant la production des états financiers pour évaluer le patrimoine de la structure ; Absence d'évidence sur le rapprochement régulier des grands-livres général et des grands livres auxiliaires ; Absence d'évidences de clôture ou contrôle de la caisse et de la pratique des rapproches des soldes de trésorerie ; Absence des processus clairement définis pour le suivi des activités en cas de sous-traitance ; Insuffisance des procédures détaillées de traitement des factures et aucune évidence de contrôles effectués par le comptable avant de payer les factures ; Absence d'un auditeur interne pour l'évaluation optimale des mécanismes de contrôle interne mis en place ; Absence d'imputation comptable sur les pièces justificatives ; Non tenue des états de paie des salaires dus au personnel ;	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Supervision inadéquate et Encadrement & suivi insuffisant; Manque et insuffisance des ressources (fonds, compétences, personnel,etc.) pour réaliser une activité ou une tâche.	i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Immobilisations et stocks	Nous avons noté lors de la revue des procédures de gestion des immobilisations et stocks, des insuffisances ci-après : Absence des procès-verbaux de la prise	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine; (ii) recruter les consultants ponctuels pour

						d'inventaire physique annuel, de tenue des fiches d'inventaires comptables, de contrôle ou d'inventaire des stocks de tous les biens ; Absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre d'immobilisations et ceux comptabilisés ; Insuffisance des procédures en matière de gestion des immobilisations et stocks ; Absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre et ceux comptabilisés ;	Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant.	l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.
			Elevé		Rapport et suivi	Nous avons constaté lors de notre analyse des processus liés à ce domaine de contrôle, les faits ci-après: Insuffisance des procédures écrites d'élaboration des rapports financiers ; Absence d'un canevas dûment définit pouvant orienter le personnel financier dans l'élaboration des rapports financiers ; L'ensemble des états financiers de la structure n'est pas audité et ADIC n'est pas habituée aux audits financiers des projets ; Non Production des états financiers selon le Syscohada avec de Personnel non formé en la matière ; Non tenue d'un plan de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des contrôles ; Absence d'un système de protection des données et informations financières ;	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ;Supervision inadéquate et Encadrement & suivi insuffisant; Manque et insuffisance des ressources(fonds, compétences, personnel, etc.) pour réaliser une activité ou une tâche.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT
					Passation de marchés	Notre évaluation a relevé des insuffisances ci-après en matière de passation de marchés : Absence	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à	

			Elevé			des procédures d'achats et de gestion des contrats ; Absence des procédures en matière de gestion des conflits d'intérêts ; Inexistence d'une base des données des fournisseurs potentiels qui ont rendu un service de qualité à ADIC et d'utilisation de short-list des fournisseurs potentiels ; Inexistence d'une Unité ou d'une commission constituée en charge de Passation de Marchés.	réaliser des performances dans leurs taches.	
15	**ADMR**		Moyen	Sud –Kivu	Gestion de programme	Non-respect des termes de référence de mission de suivi de projets		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable; Mauvais archivage de documents comptables ; Absence de mentions obligatoires sur certaines factures ; Mauvaise présentation des rapprochements bancaires		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Rapport et suivi	Absence d'un système de sauvegarde des données (Au cours de nos travaux, nous avons révélées qu'ADMR ne dispose pas d'un support informatique permettant la sauvegarde de données comptables.) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de preuve de publication des appels d'offre ;		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

16	**CAMPS**	Faible		Sud -Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel ;		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le rapprochement bancaire non correctement effectué ; Ecart entre les transferts de fonds par le Bailleur et le montant effectivement reçus en compte bancaire ; Non fixation du Seuil du montant à payer par la caisse et le plafond des fonds à garder dans la caisse non déterminé ; Octroie des avances de salaires aux staffs par chèques pour échapper au contrôle de la caisse ; Absence des Bons d'entre et de sorties caisse pré-renumérotés, journal de caisse et banque ,Fiche de présence du Personnel ; Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers ; Référencement inadéquate des pièces justificatives des dépenses ; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement ; Absence de code budgétaire sur les pièces justificatives pour la comparaison budgétaire avec le budget approuvé ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
17	**AVREO**	Significatif		Sud-Kivu				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement ; Les factures non accompagnes des reçus ne sont pas		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;

						annules lors du paiement Les documents justificatifs ne sont-estampillés « PAYE à l'aide bailleur XXX », indiquant l'institution qui a financé la transaction ; Absences des bons de commande et des réquisitions pour les achats effectués d'avance		(ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
18	**ECC MERU**	Modéré	Moyen	Sud-Kivu	Partenaire d'Exécution	Nous avons constaté sur les politiques et procédures écrites les faiblesses ci-après : Insuffisance de politiques et procédures de supervision des activités en cas de sous-traitance des activités à d'autres bureaux partenaires ; Absence de politique contre les représailles pour les personnes qui signalent le cas de fraude.	Difficultés de suivre les activités au niveau des zones de santé et non unification d'outils de suivi ; Crainte pour les tiers ou personnel de dénoncer les attitudes et comportement frauduleux constatés.	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE ;
			Elevé		Gestion de programme	Nous avons constaté lors de la revue programmatique, l'absence de politiques détaillées écrites sur la gestion des programmes alors que les usages sont excellents mais non formalisés ou rédigés	Risque d'éparpillement des pratiques à l'absence des procédures écrites	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, organiser un atelier de formation sur la Gestion Axée des Résultats
			Elevé		Structure organique et personnel	Nous avons noté dans le domaine de la gestion du personnel, des insuffisances ci-après : Classement non orthodoxe du dossier de recrutement ; Absence d'un plan de suivi de formation et de développement du personnel ; Insuffisance de contrôle et vérification des références des nouvelles recrues ; Non tenue d'un cadre de contrôle interne documentées et mis à la disposition du personnel, et fréquemment mis à jour.	Risque d'avoir un personnel a rendement faible suite à l'insuffisance de formation ; l'absence de vérifications des références lors du recrutement.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Nous avons relevé lors de l'évaluation de politiques et procédures comptables mises en place par ECC MERU des insuffisances ci-après :Absence d'une méthodologie bien définie de répartition correcte des coûts entre divers bailleurs ;Cumul des fonctions de la commande et la réception par le logisticien ;Non pratique de rapprochement régulier entre le grand-livre général et les grands livres auxiliaires ;Insuffisance des procédures en matière de l'élaboration du budget ; Aucune évidence du suivi budgétaire; Absence de procédures en matière de traitement des factures ; Aucune évidence de contrôles effectués par le comptable avant de payer les factures ; Absence d'imputation comptable sur les pièces justificatives; Absence de processus clairement définis en matière de conformité au plan de travail des dépenses des autres entités ;Aucune exigence n'est mise en branle en matière de qualification et d'expérience pour l'auditeur interne ;Absence d'un auditeur interne pouvant assurer l'évaluation périodique du système de contrôle interne de l'ECC/MERU ;Absence d'un plan d'audit interne prenant en compte toutes les activités des projets de divers bailleurs	Non fiabilité des rapports financiers et comptables produits ; Difficulté de prise des décisions sur base des budgets élaborés et des analyses budgétaires effectuées qui sont insuffisantes ; Non atteinte des résultats financiers des projets et donc risque énorme de maîtrise des résultats programmatiques ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

			Elevé		Immobilisations et stocks	Nous avons noté lors de la revue des procédures de gestion des immobilisations et stocks, des insuffisances ci-après : Absence des registres de stocks ; Tenue des registres d'immobilisation non à jour ; Non tenue des fiches d'inventaires comptables des stocks ; Non pratique de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre et ceux comptabilisés ; Absence de souscription à une police d'assurance bâtiment et incendie ; Absence d'un entrepôt suffisamment approprié pour garder de grand stock.	Risque de perte ou de vol des actifs et équipements du bureau ; Non – maîtrise du patrimoine immobilier des projets	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Elevé		Rapport et suivi	Nous avons constaté lors de notre analyse des processus liés à ce domaine de contrôle, les faits ci-après: Insuffisance des procédures écrites d'élaboration des rapports financiers; Non-respect des procédures en matière de présentation des états financiers ; Aucune évidence de l'audit de l'ensemble des états financiers ; Sous-utilisation des ressources du logiciel SAGE ; Absence d'un système de protection des données et informations financières	Risque d'erreurs ou de manipulation des chiffres par des tiers ; Non fiabilité des états financiers ; Risque de rejet des états financiers pour non-conformité.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation/coaching sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Moyen		Passation de marchés	Notre évaluation a relevé des insuffisances ci-après en matière de passation de marchés: Insuffisance des procédures d'achats et de gestion des contrats, et de gestion des conflits d'intérêts ; Absence d'un plan de Passation de Marché dûment élaboré.	Navigation à vue en matière des achats ; Achats non concurrentiels et donc ne peuvent pas faire bénéficier à la structure les meilleurs produits du marché au meilleur prix.	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;

19	**AVUDS**	Faible	Moyen	Sud-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de procédures de supervision des activités en cas de sous-traitance des activités à d'autres bureaux ou partenaires ; Absence de politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption, et celle contre les représailles pour les personnes qui signalent le cas de fraude ;);	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Elevé		Gestion du programme	Absence de politiques détaillées écrites sur la gestion des programmes ; Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ;	Risque de non atteinte des résultats, gaspillage des fonds et inefficacité ; **L**e risque de non misée œuvre de la recommandation quand la personne ou le service n'est pas rendu responsable de la tâche (Absence de politiques procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Et planification insuffisante.).	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	Non-tenue d'un dossier de recrutement du personnel attestant le respect de toutes les étapes du processus de recrutement ; Non-suivi du plan de formation et du développement du personnel ; Insuffisance de vérification et de contrôle des références des nouvelles recrues;	Supervision inadéquate Encadrement & suivi insuffisant ; Gestion inefficace,	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'évidence sur le rapprochement régulier du grand-livre général et des grands livres auxiliaires ; Absence des procédures détaillées de traitement des factures et aucune évidence de	Le risque de double comptabilisation et double paiement de la même facture. L'inefficacité du contrôle interne dans le contrôle des	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						contrôles effectués par le comptable avant de payer les factures, et d'imputation comptable sur les pièces justificatives ; Rapport d'audit interne non professionnel (auditeur interne non qualifié) ;	opérations comptables conduit à un non fiabilité des états financiers produits ; Risque de payer aux agents des salaires indus ; Manipulation abusive des fonds et risque de vol pour gestion abondante des espèces (Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches. Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant)	
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence des procès-verbaux de la prise d'inventaire physique annuel, de tenue des fiches d'inventaires comptables, de contrôle ou d'inventaire des stocks de tous les biens ;Absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre d'immobilisations et ceux comptabilisés.	le risque de perte sans espoir de dédommagement en cas d'incendie, Risque de perte, des vols, abus des biens et des stocks (Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant.)	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Elevé		Rapport et suivi	Nous avons constaté lors de notre analyse du processus d'élaboration des rapports financiers l'absence d'un canevas dûment définit pouvant orienter le personnel financier lors de l'élaboration de ce rapport	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches.	. (i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des procédures d'achats ; Absence des procédures en matière de gestion des conflits d'intérêts ; Absence d'un document définissant le processus de gestion et d'attribution des contrats importants.	la crainte de contracter avec un partenaire de basse moralité ; Risque de biais et autres conflits éventuels pouvant discréditer le processus d'achat (Absence de politiques, procédures,	Organiser une sur la gestion de passation de marchés

							directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches.)	
20	**CARITAS Uvira**			Sud Kivu				
			Elevé		Structure organique et personnel	La gestion du personnel du projet inefficace (nous avons constaté que le personnel en charge de la mise en œuvre des activités réalisées avec les fonds du PNUD est constitué des agents recrutés par l'organisation pour la réalisation des activités de Caritas Uvira. Nous avons constaté la non - mise à jour de dossiers sélectionnés du personnel, l'absence de documentation sur le processus de recrutement des agents concernés. Nous avons également constaté que les termes de référence qui décrivent les tâches et les responsabilités des agents dans le projet n'ont pas été mis à leur disposition) ;	Risque de recrutement du personnel non qualifié et sans compétence technique et professionnelle nécessaire à l'accomplissement des objectifs du projet	Organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Dépassement Budgétaire Non Autorisé ; Faiblesses notées dans la gestion de la trésorerie (L'absence des états de rapprochement bancaires pour toute la période sous revue : Août, Septembre et Octobre 2015.) ; Les inventaires de caisse des mois d'Août et septembre 2015 n'ont pas été tenus ; Le plafond journalier de la caisse fixé à USD 500 n'est pas respecté ; Les procédures mises en place ne fixent pas les limites de paiement en espèce. les paiements importants	Risque d'abus et de fraude ; Risque de Fraude, de vol et de détournement ; Risque d'abus, d'erreur et de fraude ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						sont effectués en cash.) ; Faiblesses notées sur les pièces justificatives des dépenses (Les demandes de fonds ne portent pas d'imputations comptables ; L'absence de la mention d'annulation « PAYE» sur certaines factures des fournisseurs des biens et services ; L'absence de facture pro-forma pour certains achats réalisés et dont les montants sont supérieurs à USD 500 et L'absence de signature de demandeurs sur certaines demandes de fonds ;)		
			Elevé		Rapport et suivi	Système d'information inefficace (Nous avons constaté que Caritas Uvira ne dispose pas d'un logiciel comptable. cependant, sa comptabilité est tenue manuellement) ; Absence de suivi des recommandations des auditeurs(les recommandations formulées par les auditeurs lors des missions de micro évaluation n'ont pas été systématiquement suivies. Il s'agit essentiellement des recommandations relatives au paiement de montants importants par la caisse, à l'annulation des factures de fournisseurs et à la signature des fichiers des inventaires par des responsables) ; Absence de cohérence entre le rapport financier et la comptabilité(formulaire FACE) ;	Risque de production des états financiers non requis ; soumission de rapport financier non requis.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT ;
21	**CARITAS BUKAVU**	Faible	Moyen	Sud-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à

						dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs; Ignorance des politiques et procédures HACT de transfert et de gestion des fonds des agences EX COM du SNU		la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE
			Moyen		Gestion du programme	Absence de validation des documents de gestion programmatique par le PNUD (Pro Doc, PTA, Budget)		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Contrats de travail non validé par l'ONEM ; absence de l'évaluation périodique du personnel, absence de grille des perdiems pour les missions, non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC en matière de paiement des IPR et cotisations sociales (INSS et INPP)		Conditionner le 1er versement à la présentation des timbres fiscaux/preuves de paiement des impôts et des cotisations sociales/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de certaines mentions obligatoires sur des factures (RCCM, Identification nationale, irrégularité d'inventaire de caisse ; irrégularité de rapprochements bancaires ; dépenses non prévues dans le budget ; écart entre les dépenses inscrites au grand livre et les enregistrements dans les FACE ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Rapport et suivi	Système de gestion financière non informatisée. Absence de plan d'audit ; absence de validation des formulaires FACE par le PNUD ; soumission tardive des FACE ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation/coaching sur les procédures et le rapportage HACT ;

						fréquence inapproprié de lancement de back up ;		
			Elevé		Passation de	Manuel insuffisant ou moins documenté (absence de politiques et procédures de réclamation liées au processus de passation de marchés, Absence de comparaison des prix et de certification des réceptions des biens et services ; absence de seuil pour les achats ;		Organiser une sur la gestion de passation de marchés
22	**PADECO**	Modéré	Moyen	Sud-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de procédures de supervision des activités en cas de sous-traitance des activités à d'autres bureaux ou partenaires ; Non indication aux employés, bénéficiaires et autres destinataires les noms des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens	Non maîtrise des activités mises en œuvre par d'autres bureaux, antennes, bases ou sous –traitants Difficulté d'adresser des dénonciations de fraude	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Gestion de programme	Absence de politiques détaillées et écrites en matière de gestion des programmes ; Insuffisance d'outils de planification et d'élaboration des plans et programmes ; Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ; Absence des politiques, procédures et directives suffisamment détaillées en matière de suivi & évaluation ; Absence de plan de suivi des recommandations issues des évaluations indépendante	Enorme risque de ne pas atteindre les résultats du projet	
			Moyen		Structure organique et personnel	Non-tenue d'un dossier de recrutement du personnel attestant le respect de toutes les étapes du processus de recrutement ;	Risque de perte, fraude, vol ou manipulation des ressources pour accomplissement des tâches	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et

						Absence du plan de formation et du développement du personnel ; Absence d'une check-list sur le dossier du personnel donnant un aperçu des éléments constitutifs du dossier de l'agent pour un bon suivi ; Cumul des fonctions incompatible de comptabilité et de caisse par la CAF ;	incompatibles, Risque d'utiliser un personnel non performant pour insuffisance dans le recrutement, dans la formation, dans l'évaluation et autre tenue des dossiers incomplets	financières et de gestion de passation de marchés ; /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures	Absence d'un système comptable adéquat permettant un enregistrement approprié des transactions ;Absence d'une méthodologie dûment définie de répartition correcte des coûts entre divers Bailleurs Classement non orthodoxe des pièces justificatives et documents comptables; Absence d'évidence sur le rapprochement régulier du grand-livre général et des grands livres auxiliaires ;Non pratique de rapprochement bancaire périodique ;Insuffisance des procédures en matière d'élaboration du budget ;Absence des procédures en matière de traitement des factures ; Aucune évidence de contrôle effectué par le comptable avant de payer les factures ;Inexistence d'une table d'autorité dûment définie; Inexistence de contrôle sur des dépenses en rapport avec les DSA et transport ;Non-respect de la loi en matière de tenue de la comptabilité en Syscohada ;Tenue inapproprié des livres/journaux de caisse/banque ;Absence d'un auditeur interne ; Absence	Non fiabilité des outputs comptables produits Risque de double paiement de certaines factures pour insuffisance de mesures de contrôle Blocage de fonctionnement en cas d'absence de l'autorité	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						d'imputation comptable sur les pièces justificatives ; Non détermination des exigences en matière d'auditeur interne; Inexistence d'un plan d'audit interne intégrant toutes les activités des projets de différent bailleur ;		
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans les registres auxiliaires et ceux comptabilisés ; Non souscription à des polices d'assurance pour la couverture des immobilisations.	Risque de perte des biens en cas d'incendie et risque d'écarts de données entre la comptabilité et la logistique	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices d'assurance, des outils de gestion logistique et de patrimoine efficace.
			Elevé		Rapport et suivi	Absence des procédures en matière d'établissement des rapports financiers ; Absence d'un logiciel comptable capable de produire automatiquement l'ensemble des états financiers ; L'ensemble des états financiers non audité ; Absence d'un plan de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues d'audit projet ; Non pratique de back up systématique pour la sauvegarde des données dans des discs externes ;	Rapports financiers non fiables et risque d'erreurs ou omissions Perte de données en cas de sinistres	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation/coaching sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Elevé		Passation de marchés	Inexistence des politiques et procédures en matière de Passation de Marchés ; Inexistence d'un système de Passation de Marchés clairement défini ; Inexistence d'une Unité ou Comité de Passation de Marchés avec des chaînes hiérarchiques bien définies ; Inexistence d'un plan de Passation de Marchés dûment élaboré ; Inexistence d'un rapport	Achats non rationnels des biens et services, clientélisme et risque de conflits lors de ces processus	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						d'achat élaboré ou extrait d'un système.		
23	**EMO-BARAKA**	Significatif	Elevé	Sud-Kivu	Partenaire d'Exécution	Non-respect de dispositions statutaires et conventions (Interférences trop manifeste du Conseil d'Administration dans la gestion courante); Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs.		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE, des PV des réunions de bon fonctionnement des organes de gestion.
			Moyen		Structure organique et personnel	Manuel moins documenté ou insuffisant (absence de politiques et plan de formation/personnel comptable/financier/programme, absence de l'outil de vérification des références du personnel comptable/financier/programme, absence de job description).		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence du service d'audit interne; Absence d'un prologiciel de gestion comptable et financière.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Moyen		Immobilisations et stocks	Système de protection des actifs inefficace (Absence d'assurance incendie et de dispositifs anti-incendie		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine
			Elevé		Rapport et suivi	Absence d'audits externes de comptes des projets financés par un cabinet indépendant; Système de gestion financière non informatisée.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT

			Elevé		Passation de marchés	Le PE effectue tous ses achats de gré à gré.		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
24	**Barreau de Bukavu**	Significatif		Sud -Kivu				
			Elevé		Gestion de programme	Absence de politiques et procédures détaillées en matière de gestion des programmes ; Inexistence d'outils suffisamment détaillés pour élaborer des programmes et des plans ; Inexistence des plans de travail suffisamment détaillés ; Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ; Absence des politiques, procédures et directives suffisamment détaillées pour le S&E ; Inexistence d'un cadre de suivi & évaluation dûment défini ; Absence des rapports des suivis des activités sur terrain ;	Difficulté de mettre en œuvre et de suivre l'exécution des projets suivant les règles ou normes de gestion programmatique. Et Planification insuffisante et atteinte difficile des objectifs des projets.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	Non-tenue d'un dossier de recrutement du personnel attestant le respect de toutes les étapes du processus de recrutement; Absence des politiques de formation du personnel financier et programme ; Absence du plan de formation et du développement du personnel.	Utilisation du personnel non performante et voie ouverte au clientélisme dans le recrutement ; Rendement insuffisant des ressources humaines ; Encadrement & suivi insuffisant qui crée une incapacité de mettre en œuvre de façon satisfaisante les projets	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Inexistence d'un système comptable dûment défini et mis en place ; Absence d'une méthodologie dûment définie de répartition correcte des coûts entre divers Bailleurs ; Absence	Non fiabilité des rapports financiers ou des outputs du système de gestion financière mis en place ; Risque énorme de manipulation, vol, abus et perte des fonds ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						d'évidence des rapprochements réguliers du grand-livre général et des grands livres auxiliaires ; Non pratique de rapprochement bancaire périodique ;Absence des procédures en matière de traitement des factures ;Aucune évidence de contrôle effectué par le comptable avant de payer les factures ;Non-tenue des livres/journaux de banque Non attribution d'un code projet et d'un code d'imputation comptable sur les pièces justificatives ;Absence des fiches de présence pour mesurer le temps réels de prestation dans les projets ;Inexistence des contrôles sur les coûts directs des salaires du personnel par rapport au montant réel du temps consacré par le personnel sur un projet ;Inexistence d'une méthodologie comptable dûment définie ;Insuffisance des procédures en matière de la tenue de la Comptabilité ;Absence d'évidences des rapprochements des soldes bancaires et le grand livre des caisses ;Absence d'évidences des rapprochements réguliers de la petite caisse ;Absence d'un auditeur interne ;Non détermination des exigences en matière d'auditeur interne ;Inexistence d'un plan d'audit interne intégrant toutes les activités des projets de différent bailleur ;		

			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre d'immobilisations et ceux comptabilisés ; Inexistence d'un système de gestion des stocks dûment mis en place ; Non-respect des procédures en matière de tenue d'inventaire des stocks	Non maîtrise de la gestion des stocks et immobilisations qui rendent volatile la détention de tous ces actifs ; Risque de perte ou de vol des actifs immobiliers et les stocks.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Elevé		Rapport et suivi	Inexistence des procédures écrites en matière d'élaboration des rapports financiers ; L'ensemble des états financiers du PE, jamais audité ; Non Production de l'ensemble des états financiers selon le Syscohada ; Absence d'un logiciel comptable ; Absence d'un système de protection des données et informations financières dûment défini ;	Navigation à vue et donc doute sur les chiffres présentés dans les états financiers ; Risque de pénalité en cas de contrôle et de manipulation des chiffres; Absence d'information financière sur le patrimoine exact de l'Association	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Elevé		Passation de marchés	Inexistence des politiques et procédures en matière de Passation de Marchés Inexistence d'un système de Passation de Marchés clairement défini ; Inexistence d'une Unité ou Comité de Passation de Marchés avec des chaînes hiérarchiques bien définies ; Inexistence d'un plan de Passation de Marchés dûment élaboré ; Inexistence d'un rapport d'achat élaboré ou extrait d'un système.	Risque de contestation de tout processus mis en œuvre.	Organiser une sur la gestion de passation de marchés
25	**CODEVAH**	Faible	Elevé	Sud-Kivu	Partenaire d'exécution	Absence de l'acte notarié authentifiant les statuts au regard de la loi ; Non-respect des obligations statutaires par la Coordination en matière de rapportage Absence de procès-verbal d'approbation de l'ensemble	Non-respect des règlements ; règles et procédures CODEVAH ; Supervision inadéquate.	Demandé aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ;

						des états financiers annuel par le Conseil d'Administration ;		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'une check-list sur le dossier du personnel donnant un aperçu des éléments constitutifs existants et manquants dans le dossier de l'agent ; Classement non orthodoxe du dossier de recrutement du personnel.	Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'une méthodologie dûment définie de répartition correcte des coûts entre divers Bailleurs ;Absence d'évidence sur le rapprochement régulier du grand-livre général et des grands livres auxiliaires ;Absence de Procès-verbal d'approbation par l'Assemblée Générale du programme d'action et du budget annuel validé au Conseil d'Administration au regard de l'art.23 de ses statuts ;Aucune évidence de contrôle effectué par le comptable avant de payer les factures ;Rapport d'audit interne non professionnel (auditeur interne non qualifié et non indépendant) ; Absence d'imputation comptable sur les pièces justificatives ;	Absence de politiques procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Moyen		Immobilisations et stocks	l'absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre d'immobilisations et ceux comptabilisés	Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant.	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage

								et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.
			Elevé		Rapport et suivi	Les procédures d'élaboration des rapports financiers mises en place par Coordination sont insuffisantes ; L'ensemble des états financiers de CODEVAH demeure non audité ; La production du bilan n'est pas conforme à la structure de présentation du bilan selon le Syscohada.	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Manque ou insuffisance des ressources Erreur humaine	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Moyen		Passation de marchés	Absence des procédures définissant le processus de gestion et d'attribution des contrats importants ; Absence d'un Plan de Passation de Marchés dûment élaboré ; Absence d'un rapport d'achat élaboré ou extrait du système.	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
26	**CPR**			Sud -Kivu				
			Elevé		Gestion de programme	Lors de nos revues des documents du projet et du rapport narratif, nous avons constaté la réalisation de l'activité « Renforcement de la cohésion sociale entre les deux sites et la communauté: Organisation d'un match de football pour le renforcement de la cohésion sociale » alors qu'elle n'était pas prévue dans le chronogramme.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Structure organique et personnel	Nos contrôles sur les dossiers des agents payés avec les fonds du PNUD renseignent les insuffisances ci-après :L'absence de visa de l'ONEM sur les contrats de travail du personnel des projets		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et des cotisations sociales/accompagnement ou un

						mis en œuvre avec les fonds du PNUD ; Non-paiement des cotisations sociales (ONEM, INPP, INSS) tout au long de la période d'exécution du projet.		coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Les contrôles de pièces justificatives des dépenses engagées par les partenaires avec les fonds du PNUD renseignent l'absence des preuves de prestation de service pour certaines activités réalisées ; Nous avons répertorié dans le Grand Livre deux opérations ayant le même numéro pièce et comptabilisées à des dates différentes ; Nous avons constaté lors de nos contrôles sur les documents comptables des projets financés par le PNUD :Les bons d'entrée et de sortie caisse ne sont pas pré numérotés. ; Les procédures mises en place par le partenaire ne fixent pas clairement les limites de paiement par la caisse ; Le non-respect du plafond journalier de la caisse.		i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Rapport et suivi	Sur la base des informations recueillies et d'une revue documentaire, nous avons constaté que certaines recommandations de l'auditeur n'ont pas été suivies. Il s'agit essentiellement de :la recommandation relative à la souscription aux assurances obligatoires pour les immobilisations ; la nécessité de		Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT ;

						prévoir la procédure de modification des procédures ; la mise en place d'une check List pour matérialiser les contrôles effectués lors du traitement des factures ; le paramétrage du logiciel pour la production automatique des rapports de passation de marché ;la déclaration et le paiement des cotisations sociales pour éviter les pénalités en cas d'un contrôle éventuel des agents fiscaux ; Nous avons constaté l'absence d'approbation du PNUD sur les trois formulaires FACE de justification des fonds avec un total des dépenses d'USD 129 942, dans le cadre du projet communautaire de création d'emplois temporaires et de promotion d'activités génératrices de revenus durables en faveur de 250 ménages de la chefferie RUBENGA, territoire d'IDJWI, province du Sud KIVU .		
			Elevé		Passation de marchés	Lors de nos travaux sur terrain, nous avons constaté l'absence de la procédure de passation de marché ; Cependant, après entretien avec le directeur, il s'avère que ce manuel est en projet et n'attend que la prochaine assemblée générale pour adoption ; Nous n'avons pas obtenu des évidences de mise en concurrence de certains fournisseurs, notamment pour les achats des fournitures bureau. ;		Organiser un atelier/ un sur la gestion de passation de marchés

						Nous n'avons pas eu connaissance de bordereau de livraison pour certains achats effectués.		
27	**DYFPAD**	Significatif	Elevé	Sud -Kivu	Partenaire d'exécution	Non-Respect des obligations statutaires en matière de présentation des comptes annuels à l'Assemblée Générale pour approbation; Absence de politiques et procédures formelles en matière de supervision et suivi ; Non capitalisation des revenues issues de la production des activités génératrices des revenues ; Absence de politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption ; Absence de politique contre les représailles pour les personnes qui signalent cette fraude.	Insuffisance d'évidence de contrôle statutaire prévu, suivi difficile des résolutions de l'Assemblée générale; en outils et procédures de suivi et évaluation des activités, atteinte difficile des objectifs du projet ; Voie ouverture aux abus de fraude et corruption ; Non fiabilité des rapports sur les activités génératrices de revenu.	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE et aux PV des réunions statutaires et de fonctionnement des organes de gestion.
			Elevé		Gestion de programme	Absence de politiques et procédures détaillées en matière de gestion des programmes ;Inexistence d'outils suffisamment détaillés pour élaborer des programmes et des plans ;Insuffisance dans l'élaboration des plans de travail ;Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ;Absence des politiques, procédures et directives suffisamment détaillées pour le S&E ;Inexistence d'un cadre de suivi & évaluation dûment défini ;Absence d'un plan de suivi & évaluation ;Absence d'évidences pour le suivi des recommandations	Risque d'avoir les résultats programmatiques non atteints Absence d'outils d'évaluation exacte des résultats atteints ; Récurrence d'erreurs et autres faiblesses dans la mise en œuvre des activités.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats

						issues des évaluations indépendantes.		
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence de politique et procédure en matière de gestion du personnel ; Non-tenue d'un dossier de recrutement du personnel attestant le respect de toutes les étapes du processus ; Absence des jobs descriptions du personnel ; Absence de politique et d'un plan de formation et de développement du personnel ; Absence d'un cadre de contrôle interne bien défini, et mis à la disposition du personnel	Risque d'utiliser un personnel non recyclé et donc non performant ; Ignorance des tâches à exécuter ; Non maîtrise des procédures internes et donc risque de cumul des tâches incompatibles	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un système comptable dûment défini et mis en place ;Absence d'une méthodologie dûment définie de répartition correcte des coûts entre divers Bailleurs Absence d'évidence des rapprochements réguliers entre grand-livre général et des grands livres auxiliaires ;Non séparation des tâches de manière appropriée ; Non pratique de rapprochement bancaire périodique ;Absence des procédures en matière d'élaboration du budget ;Absence d'un suivi budgétaire périodique des dépenses effectives par rapport au budget ;Absence des procédures en matière de traitement des factures ;Absence évidence de contrôle effectué par le comptable avant de payer les factures ;Non attribution d'un code projet et d'un code d'imputation comptable sur les pièces justificatives Inexistence d'une méthodologie comptable	Non fiabilité des outputs et autres états générés par la comptabilité ; Gestion non orthodoxe des finances ; Non atteinte des résultats financiers assignés aussi bien à la structure qu'aux projets ; Voie ouverte aux abus et autres vol des fonds ; Non maîtrise de l'exécution des budgets des projets.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						dûment définie ;Insuffisance des procédures en matière de la tenue de la Comptabilité; Absence d'évidences des rapprochements des soldes bancaires et le grand livre des caisses ;Absence d'évidences des rapprochements réguliers de la petite caisse ;Absence d'un auditeur interne ;Non détermination des exigences en matière d'auditeur interne ;Inexistence d'un plan d'audit interne intégrant toutes les activités des projets des différents bailleurs.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Non tenue des registres auxiliaires des immobilisations ; Non pratique de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre d'inventaire d'immobilisations et ceux comptabilisés ; Non Couverture des immobilisations par des polices d'assurance ; Inexistence d'un système de gestion des stocks dûment défini et mis en place ; Inexistence d'une méthode d'inventaire des stocks dûment définie.	Risque de perte et de vol des actifs et équipements Non fiabilité des valeurs transcrites dans le patrimoine immobilier et circulant de l'entité ; Risque d'amortissement brusque et d'obsolescence des biens sans une politique de remplacement	Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Elevé		Rapport et suivi	Non Production de l'ensemble des états financiers selon le Syscohada ; L'ensemble des états financiers du PE non audité ; Absence d'un logiciel comptable ; Absence d'un système de protection des données et informations financières dûment défini	Non fiabilité des données financières produites par la structure ; Risque de manipulation et de trafic des chiffres ; Risque d'avoir des rapports et autres données en inadéquation avec la vraie réalité de la structure financière de l'entité	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation/coaching sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des politiques et procédures en matière de Passation	Risque de ne pas faire bénéficier à l'association les	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						de Marchés ; Inexistence d'un système de Passation de Marchés clairement défini ; Inexistence d'une Unité ou Comité de Passation de Marchés avec des chaînes hiérarchiques bien définies ; Inexistence d'un plan de Passation de Marchés dûment élaboré ; Inexistence d'un rapport d'achat élaboré ou extrait d'un système.	meilleurs biens et services au moindre coût ; Voies ouvertes aux abus de tout genre et possibilités de générer les conflits issus des processus indûment passés	
28	**ALPHA UJUVI(CAU)**	Modéré		Sud -Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Pour ce qui concerne la tenue des dossiers du personnel, nous avons constaté que certes un travail est en cours pour compléter des éléments essentiels manquants, les dossiers du personnel regorgent encore des éléments manquant au regard de la check list mise en place.		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Toutefois, nous avons relevé que ni le journal de banque ni l'extrait bancaire ne sont attaché à ces états ; Et en plus, la tenue non conforme des PV de contrôle physique de caisse ; De nos investigations, il ressort que le Collectif Alpha Ujuvi a un auditeur interne mais celui-ci n'a mis aucun rapport d'audit interne ; Outre les constats relevés, il sied d'ajouter que le personnel de ce service financier et comptable a reçu une formation en renforcement des capacités aux nouvelles techniques de la gestion financière et comptable moderne en vigueur (SYSCOHADA) Toutefois, nous avons relevé que la liste des		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						comptes adaptée ne respecte pas la structure des comptes du système comptable OHADA notre disposition ;.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Globalement nous avons constaté quelques faiblesses significatives dans la gestion des actifs. Ces faiblesses se traduisent par : Absence des fichiers des immobilisations ; Non affichage des listes de matériels et équipements dans chaque bureau ; Absence de calcul et de procédures d'amortissement des immobilisations ; Outres ces évidences, nous avons relevé les insuffisances de contrôle en matière de : Tenue ou mise à jour des fiches des inventaires pour chaque bien ; Plan de lutte contre l'incendie ; Fiche de transfert des actifs et/ou équipements d'une base à une autre.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Moyen		Rapport et suivi	la sauvegarde électronique est faite via le logiciel comptable « SAGE », lequel est paramétré avec le référentiel OHADA, mais sans un back up systématique sur un disque dur externe pour l'information financière et comptable ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.
			Moyen		Passation de marchés	Nous constatons que ce manuel devra encore subir des améliorations importantes dans les domaines de la passation des marchés sur la définition de types, modes et seuils des marchés ; Toutefois, nous avons remarqué		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						qu'il y a absence d'une base de données ou un répertoire de différents fournisseurs, leurs articles vendus ainsi que les prix appliqué		
29	**EBEN EZER MINISTRY INTERNATIONL**		Moyen	Sud – Kivu	Partenaire d'exécution	Nous avons constaté sur les politiques et procédures écrites d'EMI Asbl, l'Absence de politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption, et celle contre les représailles pour les personnes qui signalent le cas de fraude	Voie ouverte aux abus et à l'impunité. Crainte des représailles pour les dénonciateurs des fraudes	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE
			Moyen		Gestion de programme	Nous avons noté dans le domaine de la gestion du gramme qu'EMI Asbl n'a pas défini une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques.	Faire face aux risques dont les mécanismes de gestion échappent au management qui amoindrirait la chance de succès du projet	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de dossier de recrutement dûment constitué retraçant le respect de tout le processus en conformité avec les principes de transparence et de compétitivité ; Absence d'un plan de suivi de formation et de développement du personnel.	Recrutement de personnel non performant ; Rendement non performant du personnel et obsolescence des connaissances acquises en gestion des projets de développement	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de démarchés ; /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence des procédures en matière de traitement des factures ; Absence évidence de contrôle effectué par le comptable avant de payer les factures ;Absence d'une table d'autorité dûment définie relative au paiement ;Application	Risque de nuire aux objectifs financiers des projets qui se traduiraient par la non fiabilité des rapports financiers ; Laxisme dans la gestion comptable et financier, voie ouverte aux	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						d'une méthode de comptabilité de trésorerie suivant le Plan Comptable Générale Congolais déjà abrogé ;Non pratique de rapprochement sur le grand livre de caisse ;Absence d'évidence de la pratique du rapprochement régulier de la petite caisse ;Absence d'un service d'audit interne ;Non détermination des exigences en matière de qualification et d'expérience pour le personnel du service d'audit interne ;Absence d'évidence en rapport avec le canevas de l'Auditeur interne incluant toutes les activités des projets des différents bailleurs de fonds.	abus de fraude et d'erreur ou omission des chiffres	
			Moyen		Immobilisations et stocks	Nous avons noté lors de notre revue des procédures de gestion des immobilisations, l'absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre d'inventaire des immobilisations et ceux comptabilisés. Et la Non-souscription au police d'assurance incendie et bâtiment	Risque de non fiabilité de la valeur du patrimoine immobilier	(ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion logistique et de patrimoine sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA.
			Elevé		Rapport et suivi	Nous avons constaté lors de notre analyse du domaine « Rapports Financier et Suivi », qu'EMI ne produit pas ces états financiers en conformité à la réglementation comptable en vigueur en RD Congo (le Syscohada), mais continue à utiliser le Plan Comptable Général Congolais (PCGC) déjà abrogé.	Risque de pénalités en cas de contrôle par l'administration publique	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT ;

			Elevé		Passation de marchés	Inexistence d'un système de passation de marchés dûment défini ;Absence d'une Unité de Passation de Marchés avec des chaînes hiérarchiques bien définies ;Le personnel d'EMI n'est ni qualifié, ni formé, ni diplômé et non plus reconnu comme des experts en passation de marchés, et ne connaisse pas bien la réglementation de l'ONU / Banque mondiale / Union européenne en matière de passation de marchés ;Absence des références aux principes éthiques et d'exclusion et aux critères d'inéligibilité en passation de marchés dans le Manuel et les modèles de contrat ; Absence des directives et des procédures formelles en matière d'identification, de suivi et de gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels/agents délégués à la passation des marchés Inexistence d'une base des données des fournisseurs de confiance qui lui ont rendu un service de qualité ; Absence d'un document définissant le processus de gestion et d'attribution des contrats importants ; Absence d'un Plan de Passation de Marchés dûment élaboré.	Risque de non fiabilité de tous processus de passation des marchés exécuté pour non qualification du personnel, navigation à vue	Organiser un atelier/ une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
30	**ACOPE BENI**	Important		Nord -Kivu				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Manuel des procédures insuffisant, non actualisé et non validé par le bailleur ; Utilisation d'un compte unique pour les fonds divers fonds		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel

						gérés par le PE ; Utilisation des taux différents pour la prise en charge des frais communs, des frais de structures ; Ecart entre les transferts de fonds par le Bailleur et le montant effectivement reçus en compte bancaire ; Le rapprochement bancaire non correctement effectué		(cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Moyen		Immobilisations et stocks	Mauvaise tenu des fiches des stocks : Emplacement du coffre-fort non sécurise		(ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion logistique et de patrimoine sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence,		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
31	**APRONA**	Faible	Moyen	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption ; Absence de mécanisme de dénonciation des cas de fraude, d'abus ou gaspillage des ressources ; absence d'évidence d'une politique contre les représailles pour les personnes qui signalent les cas de fraudes**.**	Risque de l'absence de prévention et de détection des risques de fraude et de corruption avec continuation du non-respect des procédures et politiques de paiement.	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE
			Moyen		Gestion du programme	Absence de formalisation du suivi de la mise en œuvre des	Risque de ne pas atteindre les résultats assignés du fait de la	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement

						recommandations faites par les évaluateurs indépendants ; .Nous avons vérifié que le PE n'a pas formalisé le suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluations indépendantes.	récurrence des anomalies non corrigées faute de suivi	pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Faible		Structure organique et personnel	Absence d'un plan de formation du personnel comptable, financier et de programme	Risque d'erreur et de non atteinte des objectifs	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures une politique et plan de formation complet et validé.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable ; Non annulation ou absence d'approbation des factures; Non-respect du principe de la double intervention quant à la gestion d'un coffre-fort pour la sécurisation des espèces et des chèques ; Absence d'un service d'audit interne ;	Risque de manque de fiabilité de traitement de l'information ou d'informations financières inappropriées et erronée ; risque d'utilisation multiple de la facture ou de détournement des fonds. ; risque de fraude ou d'abus ; Ceci augmente le risque de fraude ou d'abus	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence d'un système efficace de protection des actifs	Ces insuffisances augmentent le risque de fraude ou d'abus.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Elevé		Rapport et suivi	Non organisation d'audit externe ; Absence d'un logiciel de la gestion financière.	Cette situation augmente le risque de fraude et d'abus ou gaspillage des fonds ; Cette absence augmente le risque de manque de fiabilité des informations financières et comptables	(i) Renforcer les capacités par /coaching sur les procédures et le rapportage HACT ; (ii) appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel)
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un service de procurement hiérarchisé ; Absence d'une base de données des fournisseurs actifs.	risque d'achats des produits de mauvaise qualité et aux prix non compétitifs ; Perte de temps dans la constitution permanente des listes	i) mettre en place une unité hiérarchisée de passation de marchés; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et

							restreintes des fournisseurs et risque d'utiliser des fournisseurs peu crédibles	spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
32	**ASSODIP**	Faible	Moyen	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption ; Absence de mécanisme de dénonciation des cas de fraude, d'abus ou gaspillage des ressources ; Absence d'évidence d'une politique contre les représailles pour les personnes qui signalent les cas de fraudes.	risque de l'absence de prévention et de détection des risques de fraude et de corruption avec continuation du non-respect des procédures et politiques de paiement ; risque d'une gestion inefficace ;	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE
			Faible		Gestion du programme	Absence d'un tableau formalisé de suivi de la mise en œuvre des recommandations faites par les évaluateurs indépendants ;	risque d'une gestion inefficace	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'un plan de formation du personnel comptable, financier et de programme	risque d'erreur et de non atteinte des objectifs.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable ; Non annulation ou absence d'approbation des factures ; Absence d'un coffre-fort pour la sécurisation des espèces et des chèques ; Absence d'un service d'audit interne	risque de manque de fiabilité de traitement de l'information ou d'informations financières inappropriées et erronée ; risque d'utilisation multiple de la facture ou de	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;((ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

							détournement des fonds ; risque de fraude ou d'abus	
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence d'un système efficace de protection des actifs **(**Nous avons vérifié qu'il ne prenne pas les inventaires physiques selon une fréquence raisonnable.)	Ces insuffisances augmentent le risque de fraude ou d'abus	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine;
			Elevé		Rapport et suivi	Non organisation d'audit externe **(**Nous avons noté que le PE ne fait pas auditer régulièrement ses états financiers et les comptes des projets financés par les financeurs. Nous avons noté le PE n'a connu des audits externes qu'en 2009 et 2017) ; Absence d'un logiciel de la gestion financière **(**Nous avons vérifié que le PE ne dispose pas d'un logiciel de gestion financière.)	risque de fraude et d'abus ou gaspillage des fonds et de mauvaise utilisation des fonds des financeurs ; risque de manque de fiabilité des informations financières et comptables	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier de formation/coaching sur les procédures et le rapportage HACT ;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un service de procurement hiérarchisé **(**Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service de procurement hiérarchisé.) ; Absence d'une base de données des fournisseurs actifs (Nous avons vérifié que le PE n'a pas mis en place une base de données pour les fournisseurs de confiance)	risque d'achats des produits de mauvaise qualité et aux prix non compétitifs Risque de contractualiser avec des fournisseurs peu fiables ou non crédibles	i) Mettre en place une unité hiérarchisée de passation de marchés; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
33	**BOAD**	Modéré	Moyen	Nord-Kivu	Partenaire d'exécution	Absence des déclarations de conflits d'intérêt **(**Nous avons constaté que l'ONGD BOAD n'effectue pas de déclaration de conflit d'intérêts ; Absence de politique de lutte contre la fraude;		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE
			Moyen		Structure organique et personnel	Le personnel n'a pas une connaissance des politiques et procédures des Nations Unies**(**Le	Ce qui peut conduire à un grand risque que le partenaire : ignore les procédures et les	Accompagnement ou un coaching/espace

						personnel de finance de partenaire n'a pas une connaissance des politiques et procédures des Nations Unies concernant les transferts de fonds (en particulier, le cadre HACT) ; Séparations insuffisantes de responsabilités (Nous avions noté que les prévisions fonctionnelles prévoient un chargé de finances qui assume les tâches de comptable, un caissier et un chargé de la logistique. Dans l'application)	modes de contrôle de gestion financière nécessaires en vue de répondre aux exigences des NU ; Ne soit pas en mesure de se conformer aux exigences de rapports financiers des Nations Unies.	d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de mise en œuvre des recommandations d'audit de l'année précédente(Le PE fait l'objet, en 2014 d'un audit externe par un cabinet d'audit BAF et à l'issue duquel des recommandations lui ont été formulées. Nous avons relevé lors de nos travaux, certaines des constatations faites par cet autre cabinet, ce qui traduit qu'il y a absence dans la mise en œuvre complète des recommandions faute de politiques de suivi , Le système informatisé de gestion financière mis en place n'est pas protégé par un code d'accès. Le PE ne dispose pas d'une politique formelle de sauvegarde des données. ;) ;		(i) Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT; (ii) appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Moyen		Passation de marchés	Nous constatons que dans le manuel des procédures du partenaire, on aborde des politiques d'achat des matériels, notamment dans les aspects concurrentielles		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						pour l'octroi de contrats aux fournisseurs.		
34	**CEIDEI**	Modéré	Moyen	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de politique et procédure de supervision de la mise en œuvre par les antennes et/ou les sous-traitants; Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs.	risque de l'absence de prévention et de détection des risques de fraude et de corruption avec continuation du non-respect des procédures et politiques de paiement ; Suite à un manque de protection des agents qui peuvent dénoncer, on risque de n'enregistrer aucun cas de fraude et abus alors que des faits graves auraient été commis	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE
			Elevé		Gestion du programme	Absence de politiques et procédures et outils pour l'élaboration des programmes et des plans**.**	le risque d'une gestion inefficace avec comme corolaire la non atteinte des objectifs et la non réalisation des résultats.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'un plan de formation du personnel comptable ; financier et de programme (Nous avons vérifié que le PE n'a pas élaboré un plan de formation pour son personnel financier et de programme.)	Ceci augmente le risque d'erreur et de non atteinte des objectifs	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures incluant politique et plan de formation du personnel validé.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable **(**Nous avons vérifié que la gestion comptable et financière du PE n'est pas informatisée.) ; Non annulation ou absence d'approbation des factures**(**Nous avons vérifié que les factures ne sont annulées après comptabilisation.) ;Absence d'un coffre-fort pour la conservation et la sécurisation des espèces et des chèques**(** Nous avons vérifié que le PE ne dispose pas d'un coffre-fort pour la conservation et la	Ce manque de logiciel augmente le risque de manque de fiabilité de traitement de l'information ou d'informations financières inappropriées et erronée ; Cette pratique augmente le risque d'utilisation multiple de la facture ou de détournement des fonds ; Cette absence augmente le risque de vol, fraude et de détournements	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						sécurisation des espèces et des chèques ; Absence d'un service d'audit interne(Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service d'audit interne) ;	des fonds avec comme conséquence la réalisation des résultats ; Ceci augmente le risque de fraude ou d'abus.	
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence d'un système efficace de protection des actifs (Nous avons vérifié qu'il ne prenne pas les inventaires physiques selon une fréquence raisonnable.)	Ces insuffisances augmentent le risque de fraude ou d'abus	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non préparation des états financiers (Nous avons remarqué que le PE n'élabore pas l'ensemble des états financiers (bilan, tableau de formation de résultats, etc.) ; Non organisation d'audit externe (Nous avons noté que le PE n'organise pas un service d'audit interne.) ; Absence d'un logiciel de la gestion financière (Nous avons vérifié que le PE ne dispose pas d'un logiciel de gestion financière.) ;	Non maîtrise de la valeur du patrimoine et absence d'outil efficace de gestion orthodoxe ; Cette situation augmente le risque de fraude et d'abus ou gaspillage des fonds ; Cette absence augmente le risque de manque de fiabilité des informations financières et comptables	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un service de procurement hiérarchisé **(**Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service de procurement hiérarchisé.) ; Absence d'une base de données des fournisseurs actifs (Nous avons vérifié que le PE n'a pas mis en place une base de données pour les fournisseurs de confiance ou actifs).	Ceci augmente le risque d'achats des produits de mauvaise qualité et aux prix non compétitifs ; Risque d'utiliser des fournisseurs peu crédibles	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés ; Mettre en place un service de procurement hiérarchisé.
35	**SYLAM N-K**	Faible	Moyen	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption ; Absence de mécanisme de dénonciation des cas de fraude, d'abus ou gaspillage des	Risque de l'absence de prévention et de détection des risques de fraude et de corruption avec continuation du non-respect des	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des

						ressources ; Absence d'évidence d'une politique contre les représailles pour les personnes qui signalent les cas de fraudes. ; légalisation peu confortable (absence de F.92).	procédures et politiques de paiement ; risque d'une gestion inefficace.	gaspilleurs des ressources du PE et du F.92 et textes légaux supplétifs.
			Elevé		Gestion du programme	Absence d'outils de planification, suivi et évaluation formalisé selon les standards EX COM (cas de plan sans calendrier ou chronogramme.)	Cette absence augmente le risque d'une gestion inefficace	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'un plan de formation du personnel comptable, financier et de programme (Nous avons vérifié que le PE n'a pas élaboré un plan de formation pour son personnel financier et de programme.).	Ceci augmente le risque d'erreur et de non atteinte des objectifs.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ;
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Non annulation ou absence d'approbation des factures (Nous avons vérifié que les factures ne sont annulées après comptabilisation.) ; Absence d'un service d'audit interne (Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service d'audit interne et n'a pas d'exigence en matière de recrutement d'auditeur interne)	Cette pratique augmente le risque d'utilisation multiple de la facture ou de détournement des fonds ; Ceci augmente le risque de fraude ou d'abus	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence d'un système efficace de protection des actifs (**Nous** avons vérifié que le PE ne procède pas aux rapprochements des registres auxiliaires au compte collectif et de procéder aux inventaires inopinés).	Risque de perte, vol ou abus des biens immobiliers	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non préparation des états financiers (Nous avons remarqué que le PE n'élabore pas l'ensemble des états financiers (bilan, tableau de formation de résultats, etc.) ; Non organisation d'audit externe	Non fiabilité des données financières Cette situation augmente le risque de fraude et d'abus ou gaspillage des fonds.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les

						(Nous avons noté que le PE n'organise pas régulièrement ses états financiers et les comptes des projets financés par les bailleurs) ; Utilisation insuffisante d'un logiciel de la gestion financière(SAGE)(Nous avons vérifié que le PE n'utilise pas de manière optimale le logiciel de gestion financière SAGE.).	Cette absence augmente le risque de manque de fiabilité des informations financières et comptables	procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un service de procurement hiérarchisé (Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service de procurement hiérarchisé.) ; Absence d'une base de données des fournisseurs actifs (Nous avons vérifié que le PE n'a pas mis en place une base de données pour les fournisseurs de confiance ou actifs.**).**	Ceci augmente le risque d'achats des produits de mauvaise qualité et aux prix non compétitifs ; Risque d'utiliser les fournisseurs peu fiables	Mettre en place un service de procurement hiérarchisé et une base de données des fournisseurs actifs.
36	**DFJ**	Faible	Moyen	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence d'une politique de mécanisme de dénonciation des cas de fraude, d'abus ou gaspillage des ressources **(**Nous avons que le PE n'a pas formalisé ses mécanismes de dénonciation des fraudeurs, des gaspilleurs et des utilisateurs abusifs de ses ressources) **;**Absence de politique contre les représailles**(**Il n'a pas eu d'évidence d'une politique contre les représailles pour les personnes qui signalent les cas de fraudes.).	Cette situation augmente le risque de gestion inefficace. Crainte de dénoncer les fraudes et autres abus de corruptions, d'où cumul des faits qui mettent en péril l'organisation	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé, à la mise en place de mécanisme de dénonciation des fraudeurs ou des gaspilleurs des ressources du PE
			Elevé		Gestion du programme	Absence de politiques et procédures d'élaborations des programmes et plans**. (**Nous avons vérifié que le PE n'a pas de politiques et procédures clairement écrites quant à la méthodologie	Cette absence augmente le risque de naviguer à vue avec comme une gestion inefficace ; Cette absence augmente le risque d'une gestion inefficace et de non	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;

						d'élaboration de ses plans stratégique, opérationnel et ainsi que les outils de planification.), Absence de formalisation du suivi de la mise en œuvre des recommandations faites par des évaluateurs indépendants. (Nous avons vérifié que le PE n'a pas mis en place un outil de suivi de la mise en œuvre des recommandations faites par des évaluateurs indépendants.).	suivi responsable des recommandations	
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'un plan de formation du personnel comptable, financier et de programme (Nous avons vérifié que le PE n'a pas élaboré un plan de formation pour son personnel financier et de programme.)	Ceci augmente le risque d'erreur et de non atteinte des objectifs	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures incluant politiques et plan de formation validé.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Non annulation ou absence d'approbation des factures **(**Nous avons vérifié que les factures ne sont annulées après comptabilisation.) ; Non-respect du principe de la double intervention de la gestion du coffre-fort (Nous avons vérifié que le PE ne respecte pas le principe de la double intervention de la gestion du coffre-fort.) ; Absence d'un service d'audit interne (Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service d'audit interne).	Cette pratique augmente le risque d'utilisation multiple de la facture ou de détournement des fonds ; Ceci augmente le risque de détournements, d'abus et de vols des fonds avec son corolaire de non atteinte des objectifs et des résultats attendus ; Ceci augmente le risque de fraude ou d'abus.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence de rapprochement des registres auxiliaires au compte collectif **(**Nous avons vérifié que le PE ne rapproche pas les registres auxiliaires des immobilisations et des stocks au compte collectif.) ; Cumul des tâches de gestion de	Cette situation augmente le risque d'erreurs avec comme conséquence de gestion inefficace, la fraude ; Ceci crée des ouvertures énormes des abus et pertes des stocks par la logistique.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						stocks et absence de contrôle inopiné des stock**s (**Nous avons noté que les procédures de gestion des actifs et stocks prévoient la gestion de tous les stocks (enregistrement, magasinage et distribution) au seul logisticien. En plus, aucun inventaire inopiné de ces stocks n'as été prévu**).**		
			Moyen		Rapport et suivi	Non préparation quelques des états financiers **(**Nous avons remarqué que le PE n'élabore pas l'ensemble des états financiers (bilan)).	Non maîtrise de son patrimoine réel et l'ensemble de ses actifs et passif	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un service de procurement hiérarchisé (Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service de procurement hiérarchisé.) ; Absence d'une base de données des fournisseurs actifs (Nous avons vérifié que le PE n'a pas mis en place une base de données pour les fournisseurs de confiance ou actifs.) ;	Ceci augmente le risque d'achats des produits de mauvaise qualité et aux prix non compétitifs ; Risque d'utiliser des fournisseurs de crédibilité douteuse	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
37	**FOCIDI**			Nord-Kivu				
			Elevé		Gestion de programme	Non-respect des engagements contractuels « FOCIDI s'engage à entreprendre les activités décrites dans le plan de travail, la fiche de projet et son budget qui font partie intégrante du présent Accord, et ses mises à jour relatives au versement ultérieur des fonds par tranche »(Nous avons constaté que le décalage observé entre les activités prévues et celles réalisées		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats.

						ne sont pas suffisamment justifiées, expliquées et documentées. Il s'agit essentiellement de l'activité relative à la fourniture de 3 mini huileries villageoises modernes standardisées.) ;(Nous avons constaté que seules 2 mini huileries villageoises modernes ont été produites.)		
			Moyen		Structure organique et personnel	Faible formation du personnel financier (Nous avons constaté lors de nos contrôles sur les dossiers des agents la faible formation du personnel comptable dans la gestion financière. En effet, la secrétaire comptable, qui assure les tâches financières dispose d'une formation en technique et social et en gestion de développement)		/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Insuffisances notées sur la gestion de la trésorerie(L'absence des états de rapprochement bancaire , Absence de contrôle périodique de la caisse et les contrôles inopinés de caisse ne sont pas tenus , L'absence d'un manuel de procédures financières pour une gestion saine et efficace de la trésorerie de l'organisation , Le paiement des montants importants par la caisse , L'absence de coffre-fort pour garantir la sécurité des encaisses , L'existence d'une seule signature autorisée pour la sortie des fonds en banque , Le cumul des		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						fonctions incompatibles de la secrétaire caissière, Absence de bon d'entrée et de sortie de caisse pré numérotés, Absence des évidences de contrôle et des approbations du directeur général dans les livres comptables : caisse et banque) ; Dépassement Budgétaire non autorisé (Nous avons constaté un dépassement budgétaire de plus de 20% sur le poste budgétaire « Modernisation Atelier mécanique FOCIDI ». Le taux de réalisation est de 129%.) ; Absence de mécanisme de contrôle interne des actifs et d'audit des comptes annuels de l'organisation; Faiblesses notées sur les pièces justificatives des dépenses (La revue des documents comptables et des pièces justificatives a révélé les insuffisances ci-après : Nous avons constaté que certaines pièces justificatives ne sont pas complètes pour justifier les dépenses engagées. Il s'agit notamment de la dépense relative à l'achat du véhicule LAND CRUISER, dont nous n'avons obtenu que l'Acte de Vente. Le montant relatif à la transaction est d'USD 28 000.Les bons de sortie de caisse ne sont pas pré numérotés. Il n'existe pas de manuel de procédures qui fixe et oriente les achats de biens et		

						services. Les achats ne sont pas effectués dans le respect des règles de la concurrence et de compétitivité. Nous n'avons pas obtenu les bons de livraison ou de réception des biens achetés dans le cadre du projet financé par le PNUD. Les bons de sortie de caisse ne sont ni signés par les bénéficiaires ni approuvés par le Directeur Général conformément aux règles internes. Nous n'avons pas obtenu le contrat de prestation de service conclus avec les tiers dans le cadre du projet financé par le PNUD. Il s'agit essentiellement du contrat de transport des intrants importés de Kampala et le contrat de transport terrestre Mambasa - Goma. Les factures ne sont pas annulées par la mention PAYE. Les états de besoin ne sont pas établit avant toute sortie de fonds) ; Absence de cohérence entre le rapport financier et la comptabilité (Nous avons constaté l'absence de cohérence entre la comptabilité du projet et le rapport financier (Formulaire FACE) de justification)		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Gestion des équipements inefficace (Nous avons obtenu le registre d'inventaire de biens de l'organisation FOCIDI. Nous avons constaté ce qui suit : Les		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine

						biens achetés avec les fonds du PNUD ne sont pas identifiés sur la liste des équipements mis à notre disposition. Nous avons constaté que le partenaire a acquis dans le cadre du projet financé par le PNUD un véhicule Land Cruiser occasion pour un montant d'USD 28 000 USD : Nous n'avons pas obtenu le carnet de bord du matériel aux fins de nous assurer que l'équipement est utilisé uniquement pour le projet. Nous n'avons pas obtenu les évidences de propriété exclusive du PNUD de l'équipement contrairement au prescrit de l'accord précisément à son article 6.6.Le registre des inventaires mis à notre disposition ne porte pas de date d'établissement. Il n'est ni signé ni approuvé par le responsable de l'organisation. FOCIDI n'a pas mis en place des procédures efficaces pour la gestion logistique.)		
			Elevé		Rapport et suivi	Système d'information inefficace (Nous avons constaté que FOCIDI ne dispose pas d'un logiciel comptable. La comptabilité est tenue manuellement sur un fichier Excel) ; Nos travaux sur la gestion des formulaires FACE renseignent les insuffisances ci-après : Absence du FACE de justification		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;

						de la deuxième tranche du financement d'un montant d'USD 20 000 ; Absence de suivi des recommandations des auditeurs externes (Nous avons constaté que les recommandations formulées par les auditeurs lors des missions de micro évaluation n'ont pas été systématiquement suivies. Il s'agit essentiellement des recommandations relatives au respect des principes de la compétitivité et de la concurrence lors du recrutement des agents et la mise en place d'un plan de formation du personnel technique et financier, La mise en place d'un plan comptable adapté aux projets mis en œuvre, la séparation des fonctions incompatibles, la mise en place d'un service de contrôle interne, la sécurisation des fonds en caisse par l'acquisition d'un coffre-fort, la documentation des choix de fournisseur des biens et de service, l'acquisition d'un logiciel comptable et la tenue des états de rapprochement bancaire et de contrôle de la caisse.)		
38	**MAAMS**	Modéré	Elevé	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Nous avons constaté sur la tenue des réunions statutaires les faiblesses ci-après : Absence	Enfreindre les dispositions statutaires ;	Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de

						d'évidences sur la tenue des réunions du CA, les réunions de l'exécutif ne sont pas tenues mensuellement et tel que prévus dans les ROI ; Absence de procédures relatives à la supervision des activités en cas de sous-traitance des activités de LUBERO ; Le PE ne dresse pas un bilan ou un état de l'ensemble et absence d'un audit des comptes MAAMS.	Le personnel ignore l'état d'avancement des différentes activités de l'organisation ; la sous base œuvre sans aucune norme ; méconnaitre les acquis et le patrimoine de l'organisation	fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Gestion du programme	Les rapports du suivi et évaluation n'indiquent pas les faiblesses et les recommandations y afférentes, le PE ne dresse pas un plan d'actions de suivi des recommandations issues des missions de suivi et évaluation des activités programmatiques, le PE ne dispose pas de politiques écrites sur l'élaboration et suivi des projets ;	Se contenter des documents moins objectifs **;** louper les éventuels financements pour des projets urgents.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats.
			Moyen		Structure organique et personnel	Cumul des fonctions incompatibles au sein de l'assistance aux RH qui joue en même temps le rôle de la caissière ; Absence des jobs description dans certains dossiers ; Insuffisance de contrôle sur les références du personnel en charge des finances/comptabilité, Absence des clauses écrites sur la formation des agents en charge des finances et comptabilité ;	Confusion dans la hiérarchie et supervision**,** mauvaise ou exécution partielle des tâches quotidiennes ; probabilité d'engager du personnel non adapté au domaine financier et comptable, concéder à des formations sans orientation et termes de référence adéquats ;	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'une méthode de répartition des coûts interne ; non ségrégation des tâches du gestionnaire du compte bancaire avec ceux des signataires. En effet,	Imputation illogique des coûts à différents projets ; Contrôles et gestion du compte peu fiables, se	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						le comptable gère et dresse les rapprochements des comptes bancaires de l'organisation, pour lesquels en tant que chargée des finances, elle jouit du privilège de signataire ;absence d'évidence sur le contrôle de caisse ; non oblitération des pièces comptabilisées ; la notion des timessheet n'est pas connue ; tenue de rapprochement bancaire lacunaire ;carence d'audit interne et absence de plan de suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits tant internes qu'externes ; Le PE n'établit des bilans pour évaluer le patrimoine de la structure ;Absence d'inventaires comptables des immobilisations et stocks.	contenter des contrôles incertains et sans preuve ; faciliter la justification des mêmes pièces dans plusieurs projets, insuffisance de certitude sur les jours réellement prestés, supporter des charges bancaires indues, l'on ignore l'état ponctuel du patrimoine de la structure.	
			Moyen		Immobilisations et stocks	Non mise à jour des fiches et registres auxiliaires des stocks ; les magasins et entrepôts sont désordonnés, mal entretenus et avec système de verrou peu sécurisants ; absence de dispositifs anti-incendiaires au sein des magasins et entrepôts ; miser sur des polices d'assurances expirées.	L'on ignore les réelles quantités des stocks en permanence, disparition des biens au dépourvu, subir des pertes alarmantes en cas d'un éventuel incendie ; supporter des pénalités lourdes en cas de tout sinistre.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Le PE ne dispose pas de ses procédures de rapportage financier spécifiques ; Absence des états financiers de la structure et/ou bilan, pas non plus d'audit de la structure, pas de plan de suivi des recommandations ; Le PE ne sauvegarde pas les informations et/ou données financières dans un	S'accommoder à ne pas dresser ses propres rapports financiers ; Ignorer l'état ponctuel du patrimoine de la structure ; Entretenir des faiblesses permanentes, subir une détérioration inattendue des fichiers utiles ; Inefficacité dans la	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;

						outil approprié ; Absence d'un auditeur interne pour la structure.	gestion globale de l'organisation.	
			Moyen		Passation de marchés	Les membres du comité sur la passation de marché ainsi que leurs rôles ne sont pas rotatifs ; le PE ne dispose d'aucune politique ou procédure de détection, de gestion et du suivi des conflits d'intérêts ; absence d'une base de données sur les meilleurs fournisseurs ayant prestés avec le PE.	Constituer un cartel familiarisé aux tiers et facilement corruptibles ; Entretenir un favoritisme caché dans la passation du marché ; Lourdeur dans la sélection des fournisseurs.	Organiser /une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
39	**SOCOAC**	Modéré		Nord-Kivu				
			Faible		Gestion de programme	Les différents rapports du suivi et évaluation relèvent chaque fois des recommandations. Cependant, nous n'avons pas retrouvé d'évidence quant au suivi des recommandations des évaluations précédentes,	omission et insuffisances dans la mise en exécution du projet	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Cumul des fonctions de l'administrateur en charge des ressources humaines en même temps chargé des finances et comptabilité. Ce dernier prépare les rapprochements bancaires alors qu'il devrait plutôt contrôler et se rassurer de la bonne tenue dudit compte ; Insuffisance des clauses et tenue irrégulière des évaluations périodique du personnel ; Les procédures sur les recrutements du personnel sont incomplètes ; Absence d'un index ou répertoire indicatif des dossiers personnels déjà remis par chaque agent ;	Omission des certaines tâches et surcharge ; Réaliser des évaluations peu efficaces ; doute sur la régularité et transparence du recrutement ; absence de certitude sur les éléments des dossiers déjà reçus,	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Nous avons remarqué que les états financiers de l'exercice 2016 avaient été produits en Avril 2017 ; SOCOAC n'organise pas un service d'audit interne pour la structure ; Nous avons remarqué que le service comptable du PE n'avait aucune notion sur l'annulation des pièces comptabilisées ; Nous avons relevé qu'à l'issue des travaux de contrôle et suivi ressortent chaque fois différentes anomalies et recommandations. Cependant le PE n'élabore pas un plan de mise en œuvre desdites recommandations ; Le service financier élabore plutôt un plan de trésorerie semestriel et non un plan mensuel ; Nous avons constaté que le délai de réactualisation ou de transfert des données dans le disque externe n'était pas règlementé. Aucune fréquence régulière ou obligatoirement prescrite ; conservation des pièces et documents comptables dans des armoires sans verrou ;	Entraver la d'audit et/ou tout contrôle y relatif ; inefficacité du système de contrôles inter Occasionner la comptabilisation double des pièces dans les comptes et/ou projets inappropriés ; Possibilité d'omissions dans la mise en application des recommandations pertinentes ; Miser sur des prévisions irréalistes ; subir l'endommagement inattendu des fichiers utiles ; subir d'éventuelles altérations des données improvisées ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Le service ne tient pas d'inventaires comptables, Nous avons relevé que le modèle des tableaux d'inventaires physiques étaient incomplet des renseignements utiles. Ces inventaires ne sont tenus qu'annuellement ;	Manque de maîtrise de la valeur nette du patrimoine physique de l'organisation ; absence de précision sur l'état des biens de l'organisation ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Le manuel des procédures n'indique aucunement sur le modèle de rapportage financier	S'accommoder à une dépendance générale ; Absence d'un code de	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion

						spécifique à SOCOAC. Tous les rapportages ne sont édictés que par les différents bailleurs ; Nous avons constaté le rapport d'audit annuel des états financiers de l'organisation n'était pas encore réceptionné au sein du PE	restriction pour accéder aux données financières ; subir une détérioration ou perte improvisée des documents subtils ; absence d'opinion sur la gestion globale, obstruer toute autre usage des données financières de l'organisation	efficace du /organiser un coaching sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Absence des processus bien défini pour s'assurer de la soumission et de l'évaluation des offres de manière transparente. ; Les processus d'affichage, de réception et encodage des documents des soumissionnaires ne sont pas correctement détaillés ; Nous avons remarqué que le service de la logistique ne tient qu'une simple liste des fournisseurs datant de 2014.	Insuffisance d'assurances sur la mise en application des procédures ; Se contenter des renseignements erronés et inexacts ;	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
40	**8ème CEPAC**	Modéré		Nord-Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Nous avons constaté que le personnel du service de comptabilité et finance ne connaît pas bien les procédures financières des Nations Unies ; Nous avons constaté que lors de recrutement du personnel, le PE ne procède pas à des vérifications et contrôles des références pour toutes les nouvelles recrues en comptabilité et finance et aux postes de direction ; Le PE ne dispose pas d'une politique écrite sur la conservation et l'archivage des documents. Bien que l'ensemble des documents de l'organisation ait été conservé,	Ceci conduit à un plus grand risque que l'organisation : ne dispose pas des procédures et des contrôles de gestion financière nécessaires en vue de répondre aux exigences des NU ; ne soit pas en mesure de se conformer aux exigences de rapports financiers des Nations Unies ; risque qu'en l'absence de politique de conservation des documents, des documents susceptibles d'être nécessaires par la suite	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

							soient détruits prématurément.	
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Les rapprochements bancaires sont préparés mensuellement par le comptable. Nous avons été informés du fait que le responsable financier doit passer ces rapprochements en revue mais il n'existe aucune preuve documentée attestant de la réalisation de ces contrôles et de ces révisions ; Lors de nos travaux, nous avons constaté que la procédure en matière d'engagement des dépenses n'est pas respectée par le PE car un échantillon prélevé des pièces justificatives montre que les états de besoins ne sont pas approuvés par le coordinateur ; Au regard de l'organigramme du PE mis à notre disposition, un comité de contrôle faisant office de l'auditeur interne existe mais non opérationnel. Ce qui justifie le fait que le PE recourt à l'expertise extérieure à des fins d'audit interne.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel
			Elevé		Immobilisations et stocks	Nous avons constaté que le PE ne dispose pas d'un coffre-fort où les espèces et autres titres valant espèces doivent être gardées ; □ aucun rapprochement n'est effectué entre le registre des immobilisations et le grand livre ; aucun des actifs n'est pas assuré, à l'exception des automobiles.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/organiser un atelier sur gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Passation de marchés	Nous n'avons constaté que le PE :		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un code d'éthique

						Ne dispose pas d'un code d'éthique en matière de passation des marchés ; N'a pas prévu de mécanisme équitable et impartial d'examen des réclamations liées au processus de passation des marchés ;		ou d'un manuel incluant les dispositions sur l'éthique de passation de marchés
41	**ATDI**	Elevé	Elevé	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de la personnalité juridique **(**Le PE dispose d'une Autorisation provisoire de fonctionnementn°5072/187/CG/N. 51/2015 délivré sur base d'une Attestation d'enregistrement n° JUST.112/026/NK/CA/2015 qui fait suite aux statuts notariés suivant l'acte n°206/2013. Ceci explique que le processus d'obtention de la personnalité juridique est en cours.) ; Le PE n'a pas encore reçu un financement des Nations Unies. ; Incapacité de recevoir et transférer des fond**s (**l'ONG ATDI ne disposait pas d'un compte bancaire, il loge les cotisations des membres dans le compte d'individuel du Coordonnateur) ; Absence de déclarations de conflit d'intérêts.	la structure court des risques de non transparence, de mégestion, de pertes et détournement.	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un F.92 et d'autres textes légaux de fonctionnement, d'un RIB pour la réception et le transfert des fonds et d'un manuel validé. .
			Elevé		Structure organique et personnel	Le personnel de finance ne connaisse pas les règles de gestion financière et les procédures de communication de l'information financière standard des Nations Unies ; Insuffisances dans la gestion du dossier du personnel (Faisant état du dossier du personnel administratif financier/comptable, nous avons noté que : Aucune vérification ou	Ceci conduit à un plus grand risque que l'organisation : ne dispose pas des procédures et des contrôles de gestion financière nécessaires en vue exigences des Nations Unies ne soit pas en mesure de se conformer aux exigences de communication de l'information financière des	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL

						contrôle de références n'a été prouvée par une pièce y relative ; Le dossier n'est pas complété ou étoffé par les copies de diplômes ou attestations des prestations dont état dans le CV ; Les traces de la procédure de recrutement n'y sont pas retrouvées) ; Absence d'une politique de formation du personnel de finance. ; Absence de motivation du personnel (Aucun personnel contractuel n'est pris en charge dans l'organisation et aucun salaire n'est payé personnes).	Nations Unies ; Ce qui implique que les obligations n'existent pas et par conséquent, pas de motivation de part et d'autre. Cela ne sécurise pas l'organisation car même les fonctions permanentes sont assumées par des	
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence des procédures de rapprochement bancaire ; Faiblesse dans l'archivage des documents comptables et pièces justificatives (Nous avons constaté que les documents comptables et les pièces justificatives du PE ne sont pas conservés de façon permanente dans un système déterminé. Nous relevons que le PE conserve toutes les factures (les factures de services rendus IEDA, fiche de décompte des avances services rendu au HGR, pièces des achats et services achetés, des feuilles Excel du livre de caisse, contrat de service, devis) peu qu'elles soient confondues dans un seul classeur) ; Contrôles insuffisants relatifs aux traitements de factures(Nous avons constaté que les factures du partenaire ne portent les mentions « PAYÉE » que du fournisseur ; elles ne sont pas revêtues des mentions		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						nécessaires aux fins d'attribution d'un code de comptabilité, et/ou d'annulations ;) ; Absence d'un service d'audit interne.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Faiblesses de contrôle concernant les protections des actifs(En dehors du fait que les lieux sont gardés par de surveillants, les biens du PE ne sont pas codifiés. Ils ne sont pas répertoriés et ne font pas l'objet d'inventaire, ne fût-ce que pour les actifs immobilisés.) ; Nous avons constaté que le partenaire ne dispose pas d'un coffre-fort pour conserver les espèces et les chèques.	Ceci est d'un risque majeur de fraude et de gaspillage. ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Passation de marchés	Faiblesses relatives aux politiques et procédures de passation de marchés (le manuel n'aborde pas des aspects concurrentiels et de transparence de marchés**)**		Organiser /un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
42	ETN		Elevé	Nord-Kivu	Structure organique et personnel	Nos contrôles sur les dossiers des agents payés avec les fonds su PNUD renseignent les insuffisances ci-après : Absence de documents qui renseignent sur le processus de recrutement des agents et qui garantit la transparence et la mise en concurrence ; L'absence de visa de service compétent sur les contrats de travail du personnel des projets mis en œuvre avec les fonds du PNUD.		Organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Rapport et suivi	Sur la base des informations recueillies et d'une revue documentaire, nous avons constaté que certaines recommandations de l'auditeur n'ont pas été suivies. Il		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de

						s'agit essentiellement la tenue des documents comptable, la réunion des suivis sur l'avancement des travaux, la tenue des dossiers du personnel ; Nous avons constaté la non justification des dépenses au près du PNUD sur le formulaire FACE.		formation sur les procédures et le rapportage HACT;
43	ACOPE BUTEMBO	Important		Nord-Kivu				
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
44	CEPROSSAN BUTEMBO	Faible		Nord-Kivu				
			Moyen		Gestion du programme	Absence de la documentation relative à la mise en œuvre des activités ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Gestion insuffisante des contrats des staffs travaillant sur différents financements ; absence des contrats dans le dossier du personnel ; absence de CV dans les dossiers des membres chargés du comité d'audit ; déclaration et paiement tardif de l'IPR, INSS et INPP ;		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'état de rapprochement bancaire ; absence de compte bancaire et livre de caisse spécifiques au projet ; dépassement budgétaire ; paiement important de certains fournisseurs à la caisse ; écart constaté entre le montant		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						inscrit sur les pièces justificatives et celui enregistré dans la comptabilité ;		
			Moyen		Immobilisations et stocks	Système de protection des actifs et des stocks inefficace (Emplacement du coffre-fort non sécurisé) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation s, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de mise en compétition des fournisseurs ; absence de bon de livraison ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
45	CARITAS GOMA	Modéré		Nord-Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
46	ALDI	Faible	Elevé	Nord- Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence d'évidence du fonctionnement de l'Assemblée Générale et de la commission de contrôle. Inadéquation organique dans l'organigramme (aucun PV des réunions de l'Assemblée Générale et aucun rapport de la commission de contrôle ; Aussi, en principe le secrétariat de Direction et le conseil Juridique) ; Absence d'un système de dénonciation des abus et fraudes ou de gaspillage.	Risque de non atteinte des objectifs.	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Moyen		Structure organique et personnel	Octroie des avances de salaires aux staffs par chèques pour échapper au contrôle de la caisse Avances sur salaire comptabilisées directement en dépenses ; Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

						et autres documents administratifs & financiers : Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Mais nous avons constaté que Caritas Développement Goma n'a pas ouvert des comptes bancaires spécifiques aux financements des agences Ex Com du SNU, mais ces financements sont reçus dans des comptes généraux de la Caritas Développement Goma ouverts auprès de la TMB (1272-2303003-09-82) et de la BCDC (02160634-62) qui reçoivent en même temps les fonds d'autres partenaires et respectivement ceux du projet PNUD/PF et de l'UNICEF ; Soubassement insuffisant de l'état de rapprochement bancaire ; Aucune évidence de contrôle de conformité effectué sur les pièces justificatives réceptionnées ;Aucune pièce n'était imputée individuellement d'un code budgétaire et comptable ;Aucun cachet d'oblitération de l'administrateur financier sur les pièces pour montrer l'évidence d'une validation. Tous les documents choisis ne sont pas estampillés d'un sceau d'oblitération avec la mention et indication « PAYE à l'aide du don PNUD ». après vérification ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Non-tenue du registre de stock ;	Risque que le solde comptable de la banque soit erroné ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des

								stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Toutefois, quelques réglages (ajouts) restent à apporter dans quelques domaines tels la gestion du système informatique, le contrôle qualité, l'audit interne et la politique d'assurance.	Risque que le solde comptable soit erroné.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Nous avons néanmoins constaté que la logistique ne tenait aucune base des données ou répertoire constitutive pour le suivi de la structure des prix des & services sur le marché local.		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
47	**CAAP-T**	Faible	Moyen	Nord- Kivu	Partenaire d'exécution	Absence de politique spécifique de lutte contre la corruption et fraude ;	Risque de non-prévention de fraude et de l'utilisation abusive des fonds et ou bien de l'agence ;	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Moyen		Gestion de programme	Absence des rapports de suivi-évaluation ; Exécution des activités du Projet en dehors du cadre établi ; Absence de plan de mise en œuvre des recommandations d'audit, de micro-évaluation et de spot check. ;	Risque de non atteinte des objectifs du Projet ; Risque que des recommandations importantes ne soient pas mises en œuvre ;	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de mise à jour de l'organigramme ; Non-application systématique du sceau de l'ONEM à tous les contrats du personnel ; Retard dans l'évaluation de l'équipe chargée des finances ; Dotation insuffisante des fonctions & Programme en personnel ;	Risque de confusion des tâches entre les deux responsables ; Risque des pénalités en cas de contrôle par l'Inspection du Travail;	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de procédure pour les achats entre 1 A 499 $; Classement non sécurisé des documents comptables et autres pièces	Risque de morcellement des achats pour contourner les procédures ; Des pertes et disparitions des dossiers	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((ii) Appui institutionnel

						justificatives ; Usage d'un logiciel non adapté au plan OHADA et qui ne centralise pas les données comptable de toute l'organisation ; Mauvaise tenue de l'état de rapprochement bancaire ; Non-comptabilisation de certaines dépenses du Projet ; Classement inapproprié des documents comptables ; Non-séparation des tâches incompatibles : Autorisation & enregistrement des transactions, paiement et conservation des actifs ; Non-respect de la procédure de décaissement des fonds du Projet (chèque guichet) ; Non-séparation des tâches incompatibles : Autorisation & enregistrement des transactions, paiement et conservation des actifs ;	peuvent être observées ; Absence des états de clôture annuel pour toute l'organisation ; notamment, le journal centralisateur, la balance des comptes, le tableau des résultats et bilan de l'organisation ; Risque que le solde de la banque soit erroné ; Risque de fraude et d'abus des fonds du Projet. ; Risque de perte des documents comptables et pièces justificatives ; Difficulté d'accès à ces documents par les Non-séparation des tâches incompatibles : Autorisation & enregistrement des transactions, paiement et conservation des actifs. utilisateurs autorisés ; Risque de fraude et d'abus des fonds du projet ;	(cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence des Extincteurs dans l'enceinte et bureaux de CAAP ; Absence de porte métallique dans le bureau de la cellule à coffre-fort ; bureau de la cellule à coffre-fort ; Carence d'évidences sur le contrôle de la logistique (omissions et insuffisances surtout dans la tenue des inventaires de biens et stocks divers : absence de codification pour certains articles, fiches sans évidence de contrôle hiérarchique,…) ; Non-tenue des registres des immobilisations et des	Risque de perte des informations importantes et du patrimoine de CAAP ; L'on ignore l'existence, l'emplacement et les effectifs des biens et matériels qu'utilise l'organisation ; Risque de solde erroné ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						stocks et absence de leur rapprochement avec les comptes ;		
			Moyen		Rapport et suivi	Présentation d'un rapport FACE non issu du système comptable du PE ;	Risque de non-fiabilité ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Non usage systématique des procédures concurrentielles dans la passation des marchés ;	Risque d'abus et de gaspillage des fonds, Risque de ne pas bénéficier le meilleur service des professionnels ;	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
48	**CARITAS BUTEMBO**	Modéré		Nord- Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Absence de Bons d'entre et de sorties caisse pré-numérotés, journal de casse et banque, Fiche de présence du Personnel ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
			Moyen		Immobilisations et stocks	Pas de pratiques d'amortissements ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
49	**HYFRO BUTEMBO**	Modéré		Nord- Kivu				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Plusieurs paiements de plus de 500 $ sont effectués par caisse ; Le cachet PAYE HYFRO ne	Recyclage des pièces ; Paiement fictif ; Absence de suivi adéquat dans la	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;

						comporte pas le non et le code du bailleur de fonds ; Certains dossiers ne comportent pas la preuve de réception des fonds par les bénéficiaires ; Absence de liste de réception signée par les bénéficiaires des unités de communication ; Paiement des salaires par caisse. Les salariés sont payes par l'intermédiaire d'une autre personne et ne reçoivent pas l'argent directement de la caisse ; Le paiement salaire est effectué par le responsable des RH	consommation des unités téléphonique ; Perte, détourent, non-respect des procédures ; Manquant, détournement ;	(ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence sur le carnet de bord des colonnes pour la signature du passage ; Les fiches de stock magasin ne sont pas à jour ; Les mouvements de sortie des staffs ne sont signalés nulle part ; Le contrat de bail est expiré depuis mars 2017 ; Absence d'assurance incendie ;	Le PE risque de faire une répartition des couts par projet d'une manière arbitraire ; Risque de perte des biens dans le magasin ; Que le contrôle des mouvements des staffs et de véhicule échappe au contrôle ; Que le PE soit exposé à payer plus si le bailleur l'exigeait et exposé à d'autres risques	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/ organiser un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine ;
50	**IFEDI Goma**	Modéré	Elevé	Nord-Kivu	Partenaire d'exécution	Faiblesse au niveau de la mise en œuvre des règles statutaires **(**Conformément à l'article 31 des statuts, point 2 ; il est stipulé que le budget doit être soumis par la Coordination au Conseil d'administration pour approbation. Lors de travaux, nous avons noté que cette procédure n'est pas respectée car le budget est approuvé par la Coordination avant d'être envoyé au bailleur.) ;		Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et

						Absence de déclarations de conflit d'intérêts ;		de la documentation de toutes les réunions
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable et financier; Absence (Nous avons constaté que les opérations comptables du PE découlent d'une saisie manuelle dans le livre de caisse et sur Excel suivant le principe de la comptabilité en partie double) ; absence de rapprochement bancair**e** **(**Nous avons constaté que le PE n'effectue pas des rapprochements bancaires afin de prévenir des éventuelles erreurs et omissions ;) Faiblesse au niveau du système comptable(Les livres de caisse ne sont pas jour); Le PE bénéficie des fonds de plusieurs bailleurs ; Le système comptable mis en place ne permet que l'enregistrement des transactions financières d'un seul bailleur) ;	Cette situation ne garantit pas la fiabilité et l'exhaustivité des livres comptables et peut faciliter la manipulation des données comptables et financières communiquées. ; Cette situation peut conduire à l'inexactitude du solde en banque lors des opérations de clôture mensuelle ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence d'un coffre-fort (Nous avons constaté que le PE ne dispose pas d'un coffre-fort où les espèces seraient gardées en toute sécurité. Les fonds sont gardés dans une male).	risque que les fonds soient subtilisés.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Faiblesse au niveau de la mise en application des règles en matière de passation des marchés(Le PE reçoit des fonds des bailleurs et a mis en place de procédures de passation de marchés concurrentielles pour l'octroi de contrats aux fournisseurs. Cependant ces procédures et règles ne sont pas appliquées par le PE lors des achats		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						auprès de fournisseurs ; Le manuel des procédures administratives et financières ne prévoit par les règles spécifiques pour les marchés de travaux et de services.) ; Absence d'un code d'éthique en matière de passation des marchés(le PE ne dispose pas d'un code d'éthique en matière de passation des marchés).		
51	**RCID**	Modéré	Moyen	Nord –Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de stabilité financière locale ; absence de politique de lutte contre la corruption, la fraude les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs.		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Elevé		Gestion du programme	Absence d'un tableau formalisé de suivi de la mise en œuvre des recommandations ; absence de politiques, procédures et outils pour élaboration des programmes et plans.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'une politique et d'un plan de formation, d'outils de vérification des vérifications des références des personnes mis en dans les PV de recrus de comptabilité/finance/programme.		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de logiciel comptable ; absence de coffre-fort ; absence de rapprochement bancaire ; absence d'un classement et d'un système d'archivage approprié des documents comptables et pièces justificatives ; absence d'une clé de répartition des charges communes ; absence d'annulation ou d'approbation des factures ; absence d'un service d'audit interne,		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de rapprochements des registres auxiliaires au compte collectif ; absence de coffre-fort ; absence d'inventaires inopinés.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/organiser un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non préparation des états financiers ; pas d'audits externes ; absence de logiciel de gestion comptable et financière ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de politiques et procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts ; absence de principes d'éthique ; absence de canaux de diffusion		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de procédures validé.
52	**SAFDF Butembo**			Nord-Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Les contrats du personnel affecté au projet sous revue ne sont pas visés par l'ONEM ; non mise à jour des dossiers de certains agents recrutés sous projet ;	Ces pratiques exposent le partenaire au risque de paiement de pénalités pour non-respect de la réglementation sociale applicable en RDC.	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Les états de rapprochement bancaire mensuels de septembre 2014, novembre 2014 et janvier 2015 n'ont pas été tenus ; Les livres de caisse et banque n'ont pas été contrôlés par une personne indépendante de la gestion quotidienne de la caisse et banque ;	Ces pratiques exposent le partenaire à la mauvaise gestion des fonds mis à sa disposition,	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
53	**ACIAR**	Modéré	Elevé	Ituri	Partenaire d'exécution	Insuffisances des preuves sur les réunions statutaires ; absence de mesures ou règlement de lutte	Manquement aux règlements de ACIAR, louper ou s'égarer des objectifs	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les

						contre la fraude, abus détournement ou corruption ; les ROI et statuts datent de 1995 et par conséquent sont trop anciens et inadéquat ; absence des rapports sur le contrôle interne, états financiers de l'ensemble/bilan de l'organisation,	initiatives de l'ASBL ; se buter aux différends et conflits ingérables au sein de l'organisation **;** stagner dans un vide ou insuffisance de texte ; L'on ignore la valeur patrimoniale qu'utilise l'organisation ;	différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Elevé		Gestion de programme	Absence des politiques et procédures écrites spécifiques à l'élaboration des projets ; Absence de plan d'actions de suivi des recommandations issues des missions de suivi et évaluation des activités programmatiques; Le poste du chargé de programme a subi une réaffectation et est pleine reformation. Lors notre passage, c'est le coordonnateur qui en était le répondant ;	Omission des objectifs et risque de louper les résultats escomptés ; confusion et surcharge des responsabilités incompatibles.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Structure organique et personnel	Cumul de fonction au poste du logisticien qui est en même temps magasinier, la chargée des finances est en même temps comptable ; Absence du suivi approprié dans la tenue et conservation des dossiers du personnel, Absence des évaluations des performances dans certains dossiers du personnel ; Procédures administratives insuffisantes sur la gestion adéquate du personnel, absence d'un cadre de contrôle interne ;	Tenue lacunaires de certaines tâches ; Absence et/ou perte des dossiers et éléments de références du personnel ; Insuffisance et/ou vide de règlement sur la gestion du personnel ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence des timessheet annexés aux bulletins de paie, Absence d'un outil et/ou un système de sauvegarde des informations comptables et programmatiques ; Non annulation des pièces justificatives par la mention « payée » ; Paiement des salaires du personnel par la caisse ;Non tenue des inventaires comptables, Absence des normes de répartition des coûts internes, Absence d'un auditeur interne et même un rapport sur un quelconque contrôle interne ; ;	Manque de précision sur le timing effectué par chaque salarié ; Perte des données importantes en cas de toute altération improvisée du système informatique ; confusion des pièces comptabilisées et double emploi dans un ou plusieurs projets ; insuffisance de confidentialité sur le salaire individuel ; L'on ignore la valeur nette des actifs détenus par l'organisation Stagner dans une méconnaissance pérenne de Risque : Forte probabilité à obtenir souvent la mauvaise opinion en cas des évaluations externes es faiblesses ; ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Manuel des procédures logistique peu outillé, Contrôle irrégulier sur la tenue et protection des biens et fournitures ; Etiquetage partiel et absence de codification des matériels ; Absence d'évidence de contrôle ou d'inventaire des stocks de matériels et matériaux des projets ; Entrepôts inadaptés trop contiguë pour le stockage des matériaux et pièces de rechange.	Risque :	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Les informations financières ne sont pas protégés ni stockés dans un outil externe ; Fréquence	Risque : Manque de référence sur la qualité d'opinion externe et	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par

						insuffisante d'audits financiers, absence audit des comptes de la structure entière, le PE ne dresse pas un budget pour le fonctionnement de la structure, absence d'un rapport d'audit interne ni même un rapport de contrôle interne effectué par l'organe habilité ; Le manuel des procédures du PE est insuffisant des clauses pertinentes et consistantes aux volumes d'activités de ACIAR.	indépendante sur la gestion de la structure, ses réalisations, ainsi que sur ses ressources ; se contenter des clauses moins pertinentes sur la gestion financière ;	le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT
			Elevé		Passation de marchés	Absence de liste des fournisseurs ou bien une base de données sur les peu des fournisseurs avec lesquels ACIAR avait contracté ; Procédures d'achat sont trop brèves, manquent de précision et n'indiquent pas de clause d'éthique et d'exclusion ; Absence de cohérence entre les clauses édictées sur le document d'appel d'offre et clauses du contrat y relatif,	Tâtonnements et achats irrationnels en cas d'urgences ; contracter sur base clauses imprécises et non-dits.	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
54	**ADCE**	Modéré	Elevé	Ituri	Partenaire d'exécution	Les réunions statutaires tenues au siège ne sont pas rapportées ni documentées au sein de l'antenne de BUNIA, le staff ici ne se réuni pas non plus ; Absence de tout état financier de l'ensemble pouvant nous renseigner sur la situation financière de l'antenne ; Non assujettissement au paiement de tout impôt ou taxes légales.	Non accès aux décisions subtiles concernant l'antenne ; ignorance des capacités financières et économiques réelles ; 'exposer aux pénalités fiscales	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et

								de la documentation de toutes les réunions
			Elevé		Gestion de programme	Absence d'un cadre approprié au suivi et évaluation. Seul l'ingénieur A1 en bâtiment se charge de l'exécution et combine tant le suivi et évaluation que tout l'aspect programmatique, les activités et outils programmatiques ne sont axés que sur l'exécution des chantiers. Le partenaire n'effectue pas d'autres projets axés sur l'environnement,	Se fier aux données programmatiques peu expérimentées ; cessation des activités en cas de manque de financement dans le seul domaine le plus soutenu ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats.
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence de tout cadre de contrôle interne (Nous avons remarqué un cumul de fonction du personnel en charge des finances. Ce personnel n'est pas non plus du domaine de prédilection) ; Aucune allusion aux évaluations du personnel ; Pas de politique de formation du personnel et procédures de gestion du personnel quasi-inexistantes.	Structure sous administrée ; incompétence dans le service ; personnel moins performant ; désorganisation complète de la structure.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures	Paiement salaires sur simples listes, Nous avons relevé la tenue d'une comptabilité à partie simple ou comptabilité de caisse ; Absence de tout PV de rapprochement, non élaboration d'un budget annuel ; ,	Insuffisance de preuve sur la rémunération du personnel ; léthargie dans la production des états financiers ; déficience de preuve sur la tenue du rapprochement proprement dit ; ignorer les imperfections dans la gestion globale de l'organisation. Risque : forte dépendance sur les activités et projets probables ; aucune allusion à l'audit interne;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

			Elevé		Immobilisations et stocks	Insuffisance des matériels pour ADCE et hébergement de tous les services de l'antenne de BUNIA dans un seul et unique local, Non tenue des inventaires tant physiques que comptables. Aucune allusion à la tenue et gestion des stocks, Absence de toute procédure de gestion des actifs et immobilisations, pas d'entrepôt tant interne qu'externe pour le stockage de tout équipement destiné aux travaux d'ADCE ; pas de codification ni étiquetage des quelques matériels que détient l'organisation ;	Donner l'image d'une organisation clandestine et éphémère ; pertes et détérioration inattendues des actifs ; voir ci-haut ; possibilité de faillir à la gestion de stocks importants ; disparition inopinées des matériels	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Existence de simplement clauses sur les finances et comptabilité, Absence de tout rapport sur divers contrôle ou audit effectué, Pas de bilan ni rapport d'ensemble pour la base de BUNIA, Absence de tout document ou modèle de rapportage financier, Le service n'a aucune allusion sur la tenue des documents de demande et approbation des dépenses,	Absence des états financiers adéquats ; allusion à une dissipation des informations ; voir ci-haut ; se borner les initiatives ; occasionner des décaissements fortuits.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Faible fréquence des procédures sur la passation de marché. Remarquons à ce sujet que ce document ne prévoit pas de clauses sur les petits achats locaux et/ou destinés au fonctionnement ; Absence de normes sur la gestion des probables conflits d'intérêt et éthique morale indiquant la	Exclure la possibilité d'appels à montants moyens ; favoriser le clientélisme dans les procédures.	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						possibilité d'exclusion à tout processus entrepris par ADCE.		
55	**AJEDEC Bunia**	Modéré	Moyen		Partenaire d'exécution	Absence de politiques et procédures de déclaration des ressources des NU**(Le** PE ne dispose pas, en effet, des politiques et procédures de suivi et de déclaration des ressources des Nations Unies comme l'exige le cadre HACT) ; Absence de déclarations de conflit d'intérêts (La direction du PE n'effectue pas de déclaration de conflit d'intérêts ;		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Recours excessif à des règlements en espèces **(**Nous avons constaté que le manuel de procédure ne définit pas un plafond de caisse au point que le partenaire effectue des retraits d'importantes sommes d'argent (plus de 20.000 USD en un seul retrait en banque) à des intervalles très réduits, pour alimenter sa caisse. Ce qui revient à dire que le partenaire manipule souvent le cash même pour des gros paiements.) ;	Ce fait, augmente les risques associés à l'utilisation d'espèces, notamment un risque accru d'activités frauduleuses et de détournements de fonds potentiels de la part des individus	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
			Elevé		Immobilisations et stocks	Faiblesses de contrôle concernant les protections des actifs **(**Nous avons remarqué les faiblesses de contrôle suivantes concernant les protections des actifs : le registre des immobilisations comporte des données incomplètes ; aucun rapprochement n'est effectué entre le registre ; absence de valeur d'acquisition ; absence d'amortissements ;)		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

			Moyen		Rapport et suivi	Absence de politique formelle de sauvegarde de données **(**la sauvegard**e** des données n'a pas été formalisée dans le cadre des politiques de l'organisation. Nous avons également pris note du fait que la sauvegarde de données effectuée n'est pas conservée hors du site, ce qui augmente de ce fait le risque de perte permanente des données en cas de désastre) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du sur les procédures et le rapportage HACT et la sauvegarde des données.
			Moyen		Passation de marchés	Faiblesses de procédures relatives à la passation des marchés **(**L'organisation ne dispose pas de procédures de passation de marchés concurrentielles pour l'octroi de contrats aux fournisseurs) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation d'un manuel de politiques et procédures incluant des procédures concurrentielles pour l'octroi des contrats aux fournisseurs
56	**APAJI Mahagi**	Elevé		Ituri				
			Moyen		Structure organique et personnel	Les manuel de politiques et procédures, les statuts et le Règlement Intérieur se réfèrent uniquement au PNUD ; absence de déclarations et paiement partiel d'impôts, taxes et autres redevances (IPR, INSS, INPP,) ; absence de dossiers de recrutement du personnel, description et séparation des tâches ;	Inefficacité de contrôle interne; pénalités ; risque d'un personnel non efficace et risque de fraude ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés adapté et validé ; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un système comptable adéquat ; Absence d'un système de contrôle interne ; non utilisation de réquisitions, de bons de commande, de bons de livraison et de bons de sortie ; non estampillage des pièces comptables ; non utilisation des factures fiables ; absence du système de suivi budgétaire clair ;	Perte de fonds et perte de données comptables; Paiements fictifs ; paiement des dépenses non prévues dans le budget ; recyclage des pièces comptables ; fraude ; dépassement budgétaire :	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence de PV d'un état inventaire signé et contenant toutes les rubriques essentielles.	Perte de matériels ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Non –respect de procédures d'achats des biens et des services ;	Conflits d'intérêts ;	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
57	**APRODEF**	Significatif	Elevé	Ituri	Partenaire d'Exécution	Absence des listes des participants aux réunions du CA et même aux Assemblées générales ; Non tenue du contrôle interne, Absence de toute politique de gestion de l'antenne de BOGA ; absence de tout état financier d'ensemble de la structure,	Incertitude sur la tenue réelle des assises ; Immuniser les possibilités de confiances à tout contrôle externe ; S'attendre aux rapports d'exécutions insatisfaisant ; L'on ignore l'état des ressources et emplois de la structure	Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Gestion du programme.me	Cumul des tâches du chargé de programme en même temps chargé du suivi et évaluation ; Les moyens de mitigation des risques ne sont pas décrits dans le plan stratégique.	Surcharges et possibilité d'omissions ; Subir des défaillances face aux imprévues.	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence d'un cadre de contrôle interne ; aucune certitude sur les références indiquées par les agents recrutés au sein des finances/comptabilité ; cumul de fonction du chargé des finances qui assume aussi l'administration de ressources humaines et comptabilité ; Aucune trace ni allusion aux évaluations périodiques du personnel ;	Structure entière vouées à l'échec ; Recrutement inconvenant ; Omission et confusion de tâches, Consacrer le personnel à l'inefficience Désordre et impertinence dans la gestion des ressources humaines	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL/accompagnement ou un coaching/espace

						Inconsistance d'outils et procédures édictées pour la gestion du personnel.		d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Inconsistance des procédures comptables, pas de journaux comptable, livre de banque ; Absence de tout budget pour toute l'organisation ; La notion de rapprochement bancaire n'est pas connue. Insuffisance de contrôle au sein d'APRODEF; Carence d'audits tant externes qu'internes ; Le PE n'a même produit un seul bilan pour évaluer le patrimoine de la structure ; Aucune notion sur le timessheet pour mesurer le temps réels de prestation dans les projets ; non édition des bulletins de paie salariale.	Tâtonnement dans la tenue de la comptabilité ; Fonctionner sans aucun objectif ni ambition ; Favoriser tout abus, gaspillage et pertes des fonds inattendus ; Absence de toute opinion et/ou appréhension des faiblesses sur la gestion de APRODEF ; Manquement aux exigences de la cours de comptes Congolaise ; Imprécision sur les réelles prestations de chaque agent Insuffisance des preuves de paiement ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de toute méthode de protection des immobilisations, absence de magasin ou toute installation d'entreposage, pas non plus de coffre-fort ; pas de registre ni d'inventaire physique des stocks et matériels, Tenue d'une police d'assurance motos expirée ; la garde des pièces justificatives peu sécurisée, aucune notion sur la mention « Payée »,	Occasionner l'abus, la détérioration et la perte inattendue des biens Gestion de la petite caisse incertaine, Incertitude et manque de maîtrise sur les états et natures des bien qu'utilise l'organisation ; Supporter des lourdes amandes en cas du moindre sinistre ; Forte possibilité de perdre les preuves des dépenses effectives ; Favoriser un double emploi des pièces justificatives dans plusieurs projets ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de même un modèle de rapportage financier approprié à APRODEF ; non production des	Se rattacher impuissamment aux modèles de rapportage financier des bailleurs ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par

						états financiers de l'ensemble ; Aucun code de restriction à l'accès aux minimes données financière retrouvées au sein des finances.	Tendance à un camouflage des faiblesses dans la gestion ; Exposer les données financières à la manipulation	le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Absence des procédures claires et complètes des achats ; Absence de contrats types et dispositifs de pré-sélection des fournisseurs ; Pas de rapports extraits des processus de passation des marchés ; Absence de dispositifs de gestion des conflits qui peuvent naître des processus de passation des marchés ; Pas d'employés commis à la passation des marchés, le poste de logisticien lui-même n'étant pas encore fourni, etc.	Conclure des achats irrationnels et risque énorme de gestion des conflits qui naîtraient du processus	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
58	**APROHD IV**	Modéré	Elevé	Ituri	Partenaire d'exécution	Le processus d'obtention de la personnalité juridique traine encore ; le PE n'a pas encore reçu le dernier rapport sur le contrôle du partenaire PAM 2015 de même que le rapport d'audit externe de l'ensemble effectué en Janvier 2017;absence de sous-bureau ou antenne qui servirait de relai aux activités de terrain ou bien sous-traitance des activités.	Risque d'allusion à une organisation clandestine et de paiement des pénalités en cas de contrôle ; Risque de se contenter des observations tardives ou inopportunes ; Risque de se surcharger et forte probabilité de louper l'idéale du projet vis-à-vis des bénéficiaires,	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation d'un F.92 et à un manuel de politiques et procédures complet et validé.
			Moyen		Gestion de programme	Les chargés des programmes font en même temps offices de suivi et évaluation chacun au sein du programme qu'il supervise ; Absence d'évidences effectives au suivi des recommandations formulées dans les rapports sur le suivi et évaluation.	Risque de compromettre les résultats et sens du suivi et évaluation ; Risque d'omission et non mise en exécution des faiblesses relevées	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA

			Elevé		Structure organique et personnel	Usage d'un personnel moins suffisant et basé que sur les financements probables des projets ;Cumul de fonction au sein des services comptables/financiers, administration des ressources humaines et logistique ;Usage des clauses inadéquates et insuffisantes sur la gestion du personnel ; Le PE a organisé l'évaluation des performances du personnel ;Mauvais classement des dossiers du personnel ;les différentes formations obtenues ne sont pas suffisamment documentées et archivées comme références ultérieures.	Risque de perte d'un personnel formé par l'organisation ; Risque de désordre et confusion des responsabilités ; Non-maîtrise du personnel sous sa juridiction ; Risque d'entretenir des imperfections au sein du staff ; Risque de Perte des documents ; Manque de soubassement en cas de toute nécessité.	organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Tenue d'une simple comptabilité de caisse et aucune allusion au SYSCOHADA, Tenue de contrôles de caisse et banque sans en éditer les documents appropriés ; Le comptable assume en même temps le rôle du chargé des finances ; Aucune allusion sur la tenue des inventaires comptables ;	Risque de production des états financiers peu fiable, Insuffisance de preuve ni d'authenticité sur la réelle tenue des contrôles ; Confusion des rôles et responsabilité, Risque d'ignorer la valeur nette des ressources matérielles que détient l'organisation,	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Immobilisations et stocks	Insuffisance de contrôle effectif sur la gestion des immobilisations ; les stocks des fournitures destinés à l'ASBL ne sont pas dissociés des stocks de l'AGR « papeterie APROHDIV» qu'organise l'association au sein de ses installations ; les matériels roulants sont couverts des polices d'assurances dont la validité est expirée ; absence de toute	Cautionner la détérioration naturelle et fortuite des immobilisations ; Asphyxier la croissance de l'AGR ; S'exposer à des tracasseries et amandes de la police routière ; se limiter dans les capacités de gestion ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						installation d'entreposage et stockages divers.		
			Elevé		Rapport et suivi	Carence de toute clause sur l'élaboration et établissement des rapports financiers ; les finances de l'organisation ne sont tenues que sur fichier EXCEL conçus par les bailleurs ; Absence de tout audit interne récent les états financiers annuels de la structure viennent d'être établis au cours de janvier 2017	Risque de s'accoutumer à la dépendance de rapportage et au manque d'initiative propre à l'organisation ; Risque de d'erreur, d'omission ou de manipulation des chiffres Non fiabilité des informations financière et absence de surveillance du contrôle interne	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Le manuel des procédures sur la passation de marché est trop bref et imprécis ; le poste du chargé de la logistique et achat n'est pas pourvu correctement de ce fait, mal assumé ; cumul de fonction du chargé de la logistique en même temps assistant au programme et s'occupe de la réception pour raison d'insuffisance des ressources financières	Risque de compromission de la rationalité dans les achats, Risque de tâtonnement au sein du service de la logistique ; Risque de pertes des actifs, omissions des informations et surmenage de l'agent	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
59	**PADI**	Modéré	Moyen	Ituri	Partenaire d'Exécution	Absence de déclarations de conflit d'intérêts ;		Conditionner le financement à présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Gestion du programme	Absence d'un plan de suivi des recommandations issues des missions de suivi et insuffisance d'outils de suivi & évaluation. Incapacité d'identification et de gestion des risques		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Immobilisation et stocks	Faiblesse de contrôle concernant les protections des actifs ; (aucun rapprochement n'est effectué entre le registre des immobilisations et le		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion

						grand livre ; aucun des actifs n'est pas assuré, à l'exception des MOTOS) ;		efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de logiciel de gestion comptable et financière ; exportation manuelle de données dans Excel ; Absence de politique formelle de sauvegarde de données		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du sur les procédures et le rapportage HACT, de sauvegarde des données ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
60	**PPSSP**	Faible		Ituri				
			Moyen		Structure organique et personnel	Nous avons remarqué que ces dossiers restent incomplets et non actualisés, Les évaluations des performances ne sont tenues que pour certains agents ; Les plus récentes évaluations tout comme les certificats d'aptitude au travail datent de 2011, quatre ans avant.		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Les rapprochements bancaires sont tenus mais sont de piètre qualité. En effet, nous avons retrouvé des rapprochements bancaires sans aucun commentaire; Il sied de signifier que les pièces sont comptabilisées même avant leur présentation auprès des services d'enregistrement comptable ;Elles sont apposées de la mention d'oblitération avec chaque fois un code de la ligne budgétaire du projet et non par l'appellation appropriée de l'agence de financement ; La fréquence des contrôle de caisse est mensuelle et non hebdomadaire ;L'absence des preuves attestant la tenue des contrôles inopinés ; Qu'il n'existe		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						aucune notion du contrôle des chéquiers au sein du PE. En effet, le PE n'émet aucune vérification du nombre, des numéros et de la légitimité des chèques détenus au coffre-fort et ceux déjà utilisés ; Les rapprochements bancaires sont tenus sans soubassement (journal banque et extrait) joints au document proprement-dit ; Insuffisance des clauses sur la tenue de la comptabilité ; Carence des procédures sur les avances accordées aux antennes et tiers ;		
			Elevé		Immobilisation et stocks	Insuffisance des procédures de gestion des matériels et actifs de l'organisation ;L'absence d'un plan et d'outils de lutte contre l'incendie ;Absence de fiche de stock appropriés aux fournitures diverses ; Le Manuel actuel ne traite pas des questions liées à la gestion des actifs quand bien même que le contrôle interne dans ce domaine fonctionne bien ;Une carence des clauses écrites sur la tenue de ces actifs et surtout sur le suive de la logistique assurée dans les antennes de PPSSP situées dans des milieux ruraux et éloignés du siège de BENI ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Validation rare des FACE par le PNUD ; non-respect du délai de décaissement par rapport à la dernière date à laquelle les formulaires FACE et retard dans la soumission des demandes par rapport au décaissement de l'agence.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;

61	**CEPIFOP /JED**	Modéré	Moyen	Ituri	Partenaire d'exécution	Absence d'une politique dénonciation et/ou lutte contre la fraude,	Insuffisance de texte opposable en cas de tout éventuel abus.	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Elevé		Gestion de programme	Absence des politiques, procédures écrites sur le suivi et évaluation, élaboration des projets spécifiques à la structure,	S'exposer à l'indolence et manque d'initiative privée ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	Usage des procédures sur la gestion du personnel peu détaillés, Absence d'un chargé de la logistique permanent ; Mise en congé technique prolongé d'une partie du personnel ; Tenue irrégulière des évaluations des performances du personnel,	Carence d'outils et des dispositifs utiles pour la gestion adéquate des ressources humaines **;** Service de la logistique sous organisé, absence de gestion des actifs et immobilisations ; Perte d'un personnel expérimenté et ses atouts, Ignorance des capacités et rendements de son personnel à temps opportun ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Complaisance dans la tenue des rapprochements bancaires et de la caisse ; Conservation des pièces justificatives que dans des simples étagères sans battant et ou tout dispositif servant de verrou ; Absence d'un auditeur interne et non annulation des pièces comptabilisées ; Absence d'un code de restriction à l'accès aux données comptables, Absence des procédures relatives à l'élaboration des budgets annuels et états financiers de toute la structure. De ce fait, CEPIFOP n'établis pas même son budget annuel ;	**S**upporter ou subir des pertes de fonds indus ; Perte des preuves tangibles sur la réalisation des dépenses ; Faciliter un double emploi des mêmes pièces dans deux ou plusieurs projets ; **Se** laisser surprendre par une altération des fichiers et données subtiles	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence d'évidences sur le rapprochement des fiches de	Risque **:** incertitude sur la tenue des rapprochements	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des

						stocks ; Tenue des inventaires de stocks et les inventaires physiques des actifs seulement annuellement ; le local utilisé pour entreposage est inadaptés et trop exiguë pour le stockage des matériaux et équipements divers. Ce lieu n'est pas doté des matériaux sécuritaires (anti-incendie, anti rongeurs ...)	Fichiers d'inventaires non à jour pendant l'année ; Risque **:** Subir une détérioration ou pertes inattendues des matériels	outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Carence d'audits financiers et audit de la structure ; Absence d'un code d'accès aux données financières ; Pas de plan de suivi des recommandations de l'audit interne COOPI et celles issues du contrôle interne ; pas d'outil de back up, Absence des états financiers de l'ensemble ou bilan de l'organisation ;	Ignorance de l'état du patrimoine général de l'organisation ainsi que sa valeur acquise ; Exposer les données à la manipulation externe et/ou falsification ; **Forte** probabilité à ne pas suivre et éradiquer les anomalies antérieures	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des transactions suscitant la tenue des passations de marché alors que la plupart des projets sont axés à la réalisation des ouvrages ; absence d'une documentation sur les prestations des différents fournisseurs ; Absence de tout code éthique d'exclusion, de traitement et du suivi des cas des conflits d'intérêts dans les processus de passation de marché	Risque d'effectuer des réalisations trop coûteuses et irrationnelles ; Possibilité de concéder aux pratiques indécentes et tenu des contrats frauduleux ;	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
62	**CARITAS Bunia**	Faible						
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Le format du formulaire de l'état de besoin ne spécificie pas la partie quantité, prix unitaire et prix total ; non application du taux de budget quant au paiement des salaires des agents de projet ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la

								supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence de date, libellé, signature du magasinier et du logisticien, sur la fiche de stocks ; absence de personnes qui préparent le rapport de l'inventaire et qui approuvent ; certaines fiches d'entretien ne sont pas signées par le responsable ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Le rapport d'activités n'est pas annexé aux justificatifs ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
63	**CARITAS DEVELOPPEMENT MAHAGI**	Faible		Ituri (Haut Uélé)				
			Elevé		Gestion du programme	Nous avons noté lors de la revue des activités programmatiques que le manuel des procédures prévoit quelques dispositions lacunaires de suivi et évaluation. Ces dispositions ne présentent pas les outils : pas de modèle de plan de travail budgétisé, ni le modèle de calendrier de planification du travail. Le personnel de programme ne maîtrise pas non plus ces procédures telles que décrites Absence d'un service ou un cadre de suivi et évaluation en interne. En effet, CDM manque une politique interne de suivi et évaluation. Quelques bailleurs ont imposé cette tâche dans leurs projets d'autres ne l'ont pas fait;	Risque d'avoir une diversité de formats d'outils non performants pour le suivi et évaluation ; Les expériences de chaque projet en termes de suivi et évaluation ne sont pas capitalisées dans un cadre bien défini.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;

			Elevé		Structure organique et personnel	Le manuel des procédures ne prévoit pas des dispositifs liés à la classification des emplois et au plan de carrière (retraite ou pension) ; Les agents bénéficient des formations organisées par les bailleurs divers alors que la CDM elle-même manque un plan de formation qui tienne compte des besoins spécifique de ses employés tel la maîtrise des procédures ;Les contenus des dossiers sont classés sans respect de la check-list reprise dans le manuel des procédures ; Absence des documents scolaires, curriculum vitae et autres papiers de l'état-civil pour certains agents et Manque de job description pour les tâches effectuées par les Animateurs.	Personnel peu compétitif, moins motivé et risque de perte de personnel compétent ; Difficulté de retrouver des documents recherchés pour contrôle ou autre motif ; Risque d'utiliser du personnel non performant et au profil douteux ; Méconnaissance des tâches à exécuter et difficulté d'évaluer les performances à juste titre	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de fixation des délais (dates précises) dans procédures financières interne en matière d'élaboration et suivi budgétaire ; Pas d'estampillage systématique avec le sceau du Projet suivi de mention PAYE sur toutes les pièces justificatives. Risque d'utiliser les mêmes pièces pour plus d'un projet ; Absence de barème fixant les frais de mission. La disposition prévue dans le manuel des procédures fixe juste un intervalle des frais (limites supérieure et inférieure). Risque : abus des fonds des projets ; Présentation des états financiers de la CDM jusqu'en 2016 suivant le plan comptable général congolais	Risque de retard dans le suivi des activités ; Usages probables des mêmes pièces à plus d'un projet et risque d'enregistrement de mêmes pièces plus d'une fois ; Risque d'abus de fonds de projets ; Non détection à temps des zones de risques et risque de non atteinte des résultats des projets	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						qui a été remplacé depuis début 2014 par le système comptable OHADA ; Inexistence de l'unité d'audit interne dans l'organigramme de la structure ; Absence des procédures liées à l'audit interne alors que la structure gère plus de 50 employés.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Insuffisance d'étiquetage des mobiliers et matériels de la Caritas. (cas des mobiliers et matériels de la salle des réunions) ;absence d'évidence de rapprochement entre les fichiers d'immobilisations tenus par la logistique et les fichiers comptables (extraits des comptes d'immobilisations) ;Absence d'inventaire des stocks des intrants et autres items des projets et non assurance des bâtiments administratifs et autres entrepôts des stocks important.	Risque de perte ou vol des actifs et immobilisations ; rapports des assets non fiables et non couverture en cas d'incendies.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non production des états financiers selon les exigences de l'Etat congolais (SYSCOHADA) ; En effet, la CDM a produit des états financiers de synthèse suivant le Plan Comptable Général Congolais jusqu'en 2016 alors que ce plan a cessé d'être en vigueur jusqu'en 2013. Et le cabinet d'audit a continué à certifier ces états sans réserve au mépris de SYSOHADA	Risque des pénalités en cas de contrôle et non fiabilité de rapport d'audit	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Pas de plan de passation des marchés, pas de rapports sur les marchés passés et de base des données sur les fournisseurs ou prestataires antérieurs; Insuffisance d'expertise en	Risque de non maîtrise des marchés passés, retards sur le déclenchement de processus, absence de référence sur les fournisseurs antérieurs	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						passation des marchés et en surveillance des contrats ; Absence de principes d'éthique dans les appels d'offres et autres contrats.		
64	**ADSSE**	Faible	Elevé	Ituri	Partenaire d'exécution	Non évidence de l'organisation et de la tenue des réunions internes de Coordination Faible capacité d'absorbation des fonds alloues au projet n ;		Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions.
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence de Barème des salaires uniques pour toutes les professions et disparité en fonction des postes et des projets, existence de 2 contrats pour un staff ; Absence de déclaration des contrats et de la signature de ONEM ; Non déclaration et paiement des impôts professionnels, INPP, INSS et autres taxes liées aux salaires versées aux agents ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables; Non-respect du plafond de 500$ a payer par caisse ; Paiements des factures fournisseurs sans fond des dossiers complets (évidence de réceptions conformes des biens et services, réquisitions ,Bons de commandes ,Bons de livraison, Bons de réceptions,,,,) ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur

						La constitution des dossiers de paiement n'est standard ; Absence des bons des réquisitions signées par le service demandeur ,absence de bordereau de livraison et de bons de réception des biens et de services par le service demandeur ; Absence des listes des réceptions signées par les bénéficiaires des unités de communication et des autres achats spécifiques ;		une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
65	**PRODAEWI**	Modéré		Ituri	Partenaire d'exécution	Le conseil d'administration, contrairement aux statuts qui prévoient des réunions chaque trimestre, il ne s'est réuni qu'une fois en 2015, une fois en 2016 et pas encore en 2017 ; L'assemblée générale qui devait se tenir une fois chaque année ne s'est pas réunie en 2015 sans qu'un motif valable n'ait été avancé ; Les procédures actuelles de l'association ne prévoient pas la supervision des activités menées par d'autres bureaux ou antennes et bases	Ceci réduit les contrôles prévus et donc augmente les risques de d'abus de pouvoir de la coordination ; Il y a donc absence de budget et plan d'activités dûment approuvés par l'Assemblée générale ; Limitation de l'activité de l'ONG et création d'énormes difficultés pour la gestion des projets importants ; Cette situation influe sur la performance de la structure dans la correction des faiblesses antérieures.	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Moyen		Gestion de programme	une absence de plan d'actions de suivi des recommandations issues des missions de suivi et évaluation	Cette situation influe sur la performance de la structure	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur

						des activités programmatiques. Pas de définition des responsabilités, de délai ainsi que des responsables de mise en œuvre.	dans la correction des faiblesses antérieures	terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
					Moyen	Structure organique et personnel	Le manuel des procédures ne prévoit pas des dispositifs spécifiques de contrôle des références du personnel commis aux finances ; Depuis plus deux ans, l'association ne procède plus à l'évaluation de son personnel et ne notifie pas aux agents leur affectation dans un projet à implémenter.	Cet état expose la structure aux risques énormes dans la gestion des finances et pourrait utiliser du personnel de moralité douteuse ; Il y a un risque énorme d'utilisation d'un personnel non performant ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
					Elevé	Politiques et procédures comptables	Non – conformité aux procédures financières interne en matière d'élaboration et suivi budgétaire ; Absence d'évidence de rapprochement bancaire alors que le formulaire est disponible ; Insuffisance des procédures comptables par rapport au système comptable en vigueur ; Absence de plan de suivi de mise en œuvre des recommandations issues des audits antérieurs (internes et externes) ; Absence d'évidence de contrôles effectués par le comptable avant de payer les factures.	Conséquence la navigation à vue sans budget ni délai de préparation budgétaire, ni suivi budgétaire ; Risque de non maîtrise des fonds logés en banque ; Risque de production des états financiers non conformes à la loi congolaise) ; Ceci impacte l'atteinte des résultats financiers et la fiabilité des états produits Risque de payer des factures sans soubassement solide.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).
					Elevé	Immobilisations et stocks	Non tenue des fiches d'inventaires comptables dans les normes. Absence d'évidence d'inventaire physique des stocks des matériaux de construction et autres; Entrepôts non appropriés pour les matériaux de construction ;	Cela implique la non maîtrise des équipements du bureau ; Risque de vol ou manipulation des stocks ; Insuffisance de sécurité des stocks	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

			Elevé		Rapport et suivi	Non production des états financiers selon les exigences de l'Etat congolais (SYSCOHADA) ; Absence d'audit des états financiers de la structure. Disposition des chiffres non certifiés ; Manque de plan de suivi des recommandations ; Incapacité du système financier en place pour produire des rapports financiers ; Sauvegarde des informations (back-up) non à jour. Risque de pertes d'informations importantes en cas de sinistre ou autre attaque de virus ;	Risque d'astreintes importantes par le Ministère des Finances ; Non représentation de l'image fidèle de la structure ; Risque de ruiner à la performance des agents commis aux finances ; Risque de non fiabilité des rapports financiers car possibilité d'erreurs ou de manipulation des données.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	nous avons noté une qualité faible des appels d'offres, une absence de fichiers documentés de l'évaluation des fournisseurs et une pré - sélection non concurrentielle de la liste restreinte.	Ceci entraîne la réduction de la qualité et des quantités des achats à effectuer. Risque d'acheter aux prix élevés sans bénéficier des avantages du marché	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
66	**ACD/ONGD**	Modéré	Elevé	Katanga	Partenaire d'Exécution	Nous avons constaté sur la tenue des réunions statutaires les faiblesses ci-après : Le conseil d'administration, contrairement aux statuts qui prévoient des réunions chaque semestre, il ne s'est réuni qu'une fois en 2015, une fois en 2016 et pas encore en 2017 ; Nous avons constaté que les réunions de coordinations ne se tiennent pas systématiquement chaque mois avec tous les acteurs qui participent à la gestion des projets.	Insuffisance de contrôle sur l'action de l'exécutif. Hausse de risque d'atteinte des résultats ; Supervision et suivi d'activités non optimum	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Elevé		Gestion du programme	Nous avons noté que le suivi des recommandations issues des missions d'évaluation ne se fait pas de façon ordonnée. Il n'existe pas	Risque de récurrence de mauvaises pratiques (non optimales) qui mettraient l'atteinte des résultats en	Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;

						de plan formel de suivi et il y a insuffisance d'outils de suivi et évaluation (Enquête, formulaires pour différentes évaluations préliminaire, à mi-parcours, finale), plan de suivi et évaluation	péril ; Risque de mal définir les stratégies appropriées afin de mieux répondre aux préoccupations et défis sociaux	
			Elevé		Structure organique et personnel	Le manuel des procédures ne définit pas les tâches pour les différents postes de responsabilité. Nous n'avons pas vu non plus un autre document de description des postes au sein de la structure ; Le comptable et la caissière n'ont pas l'expérience requise dans la gestion des projets ; Absence de politique de formation du personnel et manque de procédure de vérification des références pour le personnel (financier) à recruter.	Risque de non atteinte des résultats financiers assignés au projet ; Utiliser un personnel non performant et aux antécédents peu recommandables.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Mauvaise présentation du manuel des procédures (table de matière incorrecte et titres ne coïncidant pas avec le contenu) ; Les fiches de rapprochement bancaire ne mettent pas en exergue les éventuels écarts entre le livre de banque et le relevé bancaire ; Non application du SYSCOHADA tel le prévoit le manuel des procédures ; Mauvaise qualité du rapport d'audit interne (non – respect des normes y relatives), pas de barème des DSA en interne et absence de politique de répartition des charges communes.	Risque de mauvaise application des procédures internes de gestion ; Suivi non adéquat des transactions bancaires et risque de perte de fonds du projet ; Risque de pénalités en cas de contrôle pour non-conformité à la loi comptable ; Doute sur l'efficacité du rapport et voie ouverte aux abus des fonds sur les frais de missions et autres charges communes	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence totale de rapprochement des immobilisations avec les comptes collectifs issus de la	Risque d'avoir des soldes différents et non réconciliés entre les tableaux des	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion

						comptabilité ; Non assurance des bâtiments et entrepôts ;	inventaires et la comptabilité ; Perte des stocks et autres matériels du projet en cas d'incendie	efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non production des états financiers selon les exigences de l'Etat congolais (SYSCOHADA) et pas d'audit des comptes de la structure ; Incapacité du système financier en place pour produire des rapports financiers et sous-emploi du logiciel comptable disponible ; Les procédures financières ne prévoient pas le type de rapport à produire et leur fréquence.	Pénalités éventuelles en cas de contrôle et non fiabilité et lecture difficile des états financiers produits	organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Une absence de fichiers documentés de l'évaluation des fournisseurs, le manque de base des données, l'absence de personnel formé en passation des marchés publics et l'absence des procédures de gestion des conflits issus du fait de la passation des marchés	Utilisation des fournisseurs peu crédibles ; Perte de temps pour chaque processus ; Risque de tâtonnement et donc de pénalités en cas de conflit des transactions liées à la passation des marchés	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
67	**AIDES**	Modéré	Elevé	Katanga/Lubumbashi	Partenaire d'exécution	Installation non régulière à Lubumbashi (La revue de la situation institutionnelle de « AIDES » à Lubumbashi a montré que l'institution n'a aucun document d'établissement dans la province du Haut Katanga ni dans la ville de Lubumbashi) ;	Risque de pénalité en cas de contrôle par l'entité décentralisée ;	Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents textes légaux pour son installation dans le Haut Katanga
			Elevé		Gestion de programme	Faiblesse dans le suivi et évaluation ; Mauvaise justification des activités programmatiques (Organisation d'un exercice de	Navigation à vue dans le monitoring des projets ; Manque de fiabilité des états financiers du projet ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats; (ii) recruter les consultants ponctuels pour

						simulation, Reçu n° 070. L'activité réalisée n'a ni TDR ni rapport Atelier de réflexion sur l'approvisionnement en pièces de rechange des pompes manuelles, Pas de TDR ni Rapport. Paiement d'un facilitateur qui est fournisseur à 500 USD non prévu, transport des facilitateur prévu 200 $ mais il a été payé 300 $ sans qu'un note technique ne soit dressée, ;	Impréparation des activités programmatique et donc risque d'insinuer que le personnel programmatique et financier n'affiche pas la compétence voulue	l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;
			Elevé		Structure organique et personnel	Persistance de mauvais classement des dossiers du personnel (Nous avons noté que les dossiers des agents ne répondaient à aucune logique de classement dès lors que le manuel des procédures est muet à ce sujet. Certains dossiers manquent des curriculum vitae, de dossiers scolaires, les Job descriptions ne sont pas signés… Absence de politique d'évaluation du personnel)	Risque d'utiliser du personnel non compétent dans les projets ; Non maîtrise des données exactes sur le personnel ; Difficultés de savoir si les résultats sont effectivement atteints et que si les recommandations ont été mises en œuvre Risque de justifier des acticités non tenues effectivement ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Insuffisances dans la justification des dépenses (Utilisation abusive des moyens de communication prévus par le projet ; Mauvaise imputation comptable et budgétaire ; du salaire ; Insuffisance de contrôle comptable (Le reçu de réception des fonds du district sanitaire indique des montants divergents à la fois 1500 $ et 15000 $, Absence de fiches de paie dûment acquittées par des bénéficiaires. Bon de sortie de caisse n°40 dont numéro inscrit	Détournement ou abus des fonds du projet ; Violation de caractère confidentiel du salaire ; Risque d'inéligibilité des dépenses ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						au stylo, Les frais de restauration ont été remis en espèces aux participants sans qu'une note ou fiche technique n'explique cela. Pas même de rapport de la formation) ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Gestion non adéquate des actifs et équipement des projets (Absence de contrôle des tableaux de bord des véhicules et fiches de stock ; Non mise à jour des fiches électroniques des inventaires des immobilisations, Décalages importants entre les stocks physiques et comptables repris sur les fiches des stocks (cas de kits d'entretien, kit scolaire, râteaux, brouettes, ..), Inexistence des bons d'entrée et de sortie en stock pour les biens qui restent plus de 48 heures (dispositif du manuel des procédures).	Risque de non maîtrise du patrimoine fixe de l'ONG ; Risque de soustraction incontrôlée des actifs Perte des outils de mise en œuvre des projets et donc non atteinte des résultats prévus et équipements ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Processus d'achat non concurrentiel (Insuffisance du manuel des procédures sur les achats conformément à la loi n° loi n° 10/010 du 27 avril 2010 relative aux marches publics, Les sélections des véhicules de transport des intrants et autres matériaux n'ont pas été concurrentielles ; Les pièces de support des locations des véhicules ne sont pas probantes car manquent des copies des cartes roses, des permis de conduire des chauffeurs, des assurances autos ; contrôles techniques et autres autorisations	Navigation à vue pour les achats et impossibilité de faire bénéficier aux projets les meilleurs marchés ; Acquisition des services aux coûts élevés ; Utiliser les véhicules défectueux et véhicules de mauvaise qualité ; Mettre en péril les achats des projets ; Achat des articles en qualité et quantité non spécifiées ni autorisées ; Fraude dans le délai et identité des déposants	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						de transport, Absence quasi-systématique des états de besoin ou bon de réquisition qui spécifie les articles à acheter, Absence de contrat avec les constructeurs des latrines qui démontre l'engagement, le prix et les autres clauses utiles, Absence de liste de réception des propositions ou offres qui indiquerait l'heure de dépôts. Bons de réquisition sans numéros et parfois sans date ; Appel d'offres ambigu car on ne sait si c'est ouvert si c'est restreint. Appel d'offre sans référence, mal établi et service attendu imprécis ;		
68	**ACP**	Elevé		Katanga				
			Elevé		Structure organique et personnel	Insuffisance dans la gestion des ressources humaines notamment l'existence de cumul des fonctions incompatibles dans l'exercice des tâches ; absence de mis à jour des dossiers du personnel, absence d'une politique de formation du personnel, absence de l'évaluation périodique du personnel, absence de grille des perdiems pour les missions, non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC en matière de paiement des IPR et cotisations sociales (INSS et INPP) ; Gestion insuffisante des contrats des staffs travaillant sur différents financements ; Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Procédures de gestion de la trésorerie inappropriées et inefficaces **(**Seuil du plafond des fonds à garder dans la caisse non déterminé**) ;** Absence d'un progiciel de gestion Absence; Non -respect des principes et procédures comptables ainsi que l'insuffisance dans la tenue de la comptabilité.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (cofinancement pour achat d'un logiciel).
			Elevé		Passation de marchés	Les états de besoins sans spécifications techniques des achats à effectuer ; Les appels d'offre groupés sans spécifications techniques ; les évaluations d'offres sans la présence des spécialistes des matières techniques ;		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
69	**BDD/Lubumbashi**		Moyen	Katanga (Haut Katanga)	Partenaire d'Exécution	Nous avons constaté que le PE n'a pas mis en place une politique formelle de lutte contre la corruption et la fraude. Il n'existe pas, non plus, de numéro de contact indiqué au public pour dénoncer tout cas de fraude ni de mesure de protection du dénonciateur. Ceci risque de créer une crainte aux employés pour dénoncer des faits de fraude et de corruption. Risque d'impunité aussi des cas de fraude et de corruption		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Les factures ne sont pas estampillées avec la mention « PAYE » en indiquant le nom du bailleur. Certains projets ne sont pas couverts par les rapports d'audit, notamment les projets financés par le gouvernement et ceux dont les bailleurs n'ont pas	Risque : états financiers non fiables ; Il y a risque de justifier plus d'une fois les dépenses avec les mêmes pièces	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur

						exigé un audit ; Les rapports d'audit interne ne sont pas classés ensemble avec les autres rapports financiers, d'où la difficulté d'y accéder au moment de l'évaluation ; Les états financiers propres de BDD ne sont pas audités en externe ; Le Représentant légal Président du Conseil d'administration peut signer seul les chèques de plus de 15.000 USD		une LTA ; (iii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	La revue de la gestion des actifs et immobilisations de l'ONG a révélé que La responsabilité de recevoir et distribuer des stocks ainsi que celle qui consiste à mettre à jour les registres d'inventaire revient à la même personne, le logisticien.	Risque de manipulation des actifs et équipements du BDD	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Passation de marchés	Aucune disposition n'est mise en place pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêt avec les fournisseurs potentiels ; une absence de fichiers documentés de l'évaluation des fournisseurs et l'absence d'une base de données pouvant permettre au PE présélectionner les fournisseurs à contacter dans le cadre d'un appel d'offre restreint.	Risque d'utilisation des prestataires ou fournisseurs au passé douteux. Absence de référence pour des fournisseurs ou prestataires pour les listes restreinte. Manque de repères pour la gestion des conflits éventuels issus de la passation des marchés. .	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
70	**CARITAS KILIWA KASENGA**		Elevé	Katanga	Partenaire d'exécution	Faiblesses institutionnelles et structurelles (Nous avons cependant constaté que la coordination du PE, pour des fins des contacts extérieurs, brandit les statuts de Caritas Congo qui du reste, est une association différente d'elle, bien que du même réseau. Il		Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD de présenter les évidences sur l'autonomie de l'unité de gestion ; S'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la

						en a ainsi été pour l'ouverture du compte bancaire, des contacts avec d'autres bailleurs, et même lors de notre passage pour la présente micro évaluation ; Le PE est dirigé par l'évêque qui est l'organe de décision, assisté d'un conseil de gestion; tandis qu'un directeur tient la gestion courante du PE, mais nous a paru pas assez indépendant dans la gestion. En effet, il nous a paru qu'un degré d'administration courante est centralisée par l'évêché, au point que certains documents administratifs sont encore gardés à ce niveau le plus élevé de l'organisation) ;		documentation de toutes les réunions
			Elevé		Structure organique et personnel	Faiblesses relatives au politique de gestion du personnel (Les politiques de formation du personnel tant comptable que financier en général ne sont pas existantes au sein du partenaire ; Le PE ne procède pas à la vérification des références lors du recrutement du personnel, notamment au service comptable et financier.) ; Inexpérience dans la gestion des fonds de l'ONU(le PE, dans sa configuration actuelle, ne connaisse pas très bien les règles de gestion financière et les procédures de communication de l'information financière standard des Nations Unie,) ; Absence de déclaration et paiement des impôts ainsi que les cotisations sociales(IPR, INSS, INPP, ONEM) ; Séparation insuffisante	un plus grand risque que : des procédures et des contrôles de gestion financière nécessaires ne puissent répondre aux exigences des Nations Unies ; des mesures de conformités aux exigences de communication de l'information financière de l'ONU ne soient prévues.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.

						des responsabilités(La structure financière du PE est composée actuellement d'un comptable et d'un assistant comptable-caissier. Il n'est pas prévu un responsable financier pourtant qui coordonnerait ce service, et le comptable exerce des tâches cumulées de responsable financier et comptable : ce qui n'offre pas des garanties des contrôles objectifs.) ;		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Faiblesses liées au système comptable(Le PE tient une comptabilité manuelle qui ne répond pas à ses propres exigences et aux standards d'enregistrement de transactions financières des institutions des Nations Unies, Faiblesses au niveau des procédures de rapprochement. .) ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
71	**CEDIP**	Modéré	Elevé	Katanga	Partenaire d'Exécution	La structure fonctionne avec une autorisation provisoire du Ministère de la santé, pas d'évidence de l'introduction d'une requête pour obtention de la personnalité juridique au Ministère de la justice ; CEDIP n'a pas mis en place de planning opérationnel de supervision des activités d'autres bureaux partenaires (pour des activités conjointes), n'avait pas finalisé l'ouverture d'un compte bancaire pour la structure au moment de l'évaluation depuis la faillite de BIAC qui date de plus d'un an	Risque de sanctions administratives en cas de contrôle étatique ; Navigation à vue pour le suivi des activités mises en œuvre par les autres bureaux ; Difficulté de recevoir les fonds en cas de financement et donc risque énorme pour les fonds de l'Agence	Conditionner le 1er versement à la présentation d'un F.92 et d'autres textes légaux pour son fonctionnement, d'un manuel de politiques et procédures validé et d'un RIB d'une banque agréé et opérationnelle.
			Moyen		Gestion du programme	La revue des activités programmatiques a révélé que	Insuffisance de contrôle des activités de suivi et	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement

						CEDIP utilise le Coordonnateur comme expert en suivi et évaluation. En dépit de son expérience combien éloquente en cette matière, le suivi et évaluation de la coordination se retrouve étouffé du fait de l'implication du Coordonnateur lui-même dans la mise en œuvre	évaluation et délit d'initier dans le contrôle d'assurance qualité des activités exécutées	pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Le représentant de l'ONG qui supervise les finances n'a pas la formation requise cette responsabilité ; le comptable n'est pas expérimenté dans la gestion des fonds des agences des Nations Unies.	Ceci risque d'être difficile pour la structure de gérer des fonds importants comme le financement des agences des nations Unies	/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le PE ne dispose pas d'un système comptable capable de gérer les fonds des Nations Unies ; Tous les paiements sont effectués par - Pas eu l'évidence des mesures de protection appropriées de données financières ; Les installations du PE ne sont pas suffisamment sécurisées et la sauvegarde des données dans des supports externes hors du bureau n'existe pas ; Auditeur interne non prévu dans les procédures ;Pas de dispositifs de suivi financier des dépenses d'autres bureaux, sous-bureaux ou sous-traitance ;Pas de coffre-fort et paiements importants par la caisse ;Pas de compte bancaire, pas de dispositifs de contrôle des frais de personnel et absence des barèmes de frais de mission ; Insuffisance de rapprochement entre les journaux auxiliaires et les comptes	Non atteinte des résultats financiers assignés par le Bailleur ; Difficulté de suivre les réalisations financières et budgétaires du projet ; Risque de vol ou autres abus des fonds du projet ; Non fiabilité des états financiers ou rapports financiers produits par les finances ; Manipulations faciles des données financières ; Risque de perte, vol et autres abus des fonds ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel.

						généraux issus de la comptabilité r caisse.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Pas de politique claire d'amortissement des immobilisations et absence de seuil d'immobilisation des articles ; Pas de dépôt ou d'entrepôt qui puisse permettre le stockage ; Cumul des fonctions ou tâches d'achat, de magasinier, de distributeur et d'enregistrement des stocks par le Logisticien.	Risque d'avoir des immobilisations obsolètes ou totalement dépréciées sans remplacement ; Difficulté de garder les stocks minima en toute sécurité ; Risque d'abus des stocks et autres actifs de la structure	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non production des états financiers suivant le Syscohada ; Mauvaise conception des procédure de certification des comptes qui exigent un minimum de dépenses de 100.000 USD pour organiser l'audit externe ;Absence de culture d'audit des comptes ;	Non fiabilité des comptes ou états financiers produits ; Risque de masquer les insuffisances internes de gestion et récurrence des mauvaises pratiques ; Risque de pénalité en cas de contrôle comptable	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Aucune disposition en rapport avec la gestion des conflits avec les fournisseurs potentiels et pas de politique appropriée concernant la gestion des contrats importants ; Insuffisance de dispositions pour la constitution des listes restreintes des fournisseurs ; Le manuel des procédures ne prévoit pas les autorisations quelconques en fonction des montants d'achat à effectuer ; Inexpérience du personnel dans la passation des marchés.	Risque d'utiliser des processus peu concurrentiels pour des marchés importants : Risque d'émietter les marchés pour les adapter aux procédures actuelles ; Survenance des conflits d'intérêt lors des processus d'achat	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
72	**SALEM**	Elevé	Elevé	Katanga	Partenaire d'Exécution	Non-respect de dispositions statutaires et conventions (tenue irrégulière des réunions des organes : CA, AG et Coordination ou comité de gestion) ; absence de		Demander aux Partenaires en contractualisation/programme avec le PNUD à envoyer les différents PV des réunions ou inviter les référents du PNUD à

						politique de lutte contre la corruption, la fraude et les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs des ressources. ;		assister aux réunions statutaires des organes de gestion ; Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ; s'assurer du bon fonctionnement de tous les organes statutaires et de la documentation de toutes les réunions
			Moyen		Gestion du programme	Absence d'outil de suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluations précédentes ;		((i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion de programme sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Structure organique et personnel	Faiblesses relatives à la gestion du personnel comptable et financier ; séparation insuffisante des responsabilités ; absence de politique et plan de formation ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Moyen		Rapport et suivi	Retards d'audits antérieurs des comptes, absence de politique formelle de sauvegarde de données ; système de gestion financière non informatisée.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données.
73	**VIPATU**	Modéré	Faible	Katanga	Partenaire d'exécution	Absence de déclarations de conflit d'intérêts ;		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;

			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de déclaration et versement des impôts sur la rémunération du personnel (IPR, INSS, INPP, ONEM) ; Absence de vérification des références lors des recrutements.		accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH », conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales.
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Recours excessif à des règlements en espèces (Le PE dispose d'un chéquier. Et un plafond de caisse de 500 USD journalier a été fixé dans le manuel des procédures, mais des règlements en espèces sont encore fréquents) ; Absence d'auditeur interne ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Faiblesse liée à la protection des actifs**(**les actifs ne sont pas identifiés au moyen de numéros d'identification uniques ; Les actifs inventoriés ne sont pas valorisés et par conséquent aucun rapprochement n'est effectué entre le registre des immobilisations et le grand livre) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Retards d'audits antérieurs des comptes projets et des états financiers (Nous avons noté que le PE a reçu dans le passé, des fonds d'UNICEF et d'autres bailleurs dont le PAM, à la suite desquels des audits n'ont pas été réalisés, ni envisagés ; Cette situation ne permet pas au PE de s'évaluer sur sa gestion et certifier ses comptes pour éviter de répétitions des		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du organiser un coaching sur les procédures et le rapportage HACT;

						anomalies de gestion des fonds ; Absence de politique formelle de sauvegarde des données ;		
			Elevé		Passation de marchés	Faiblesses de politiques relatives à la passation de marchés		Organiser un atelier/un sur la gestion de passation de marchés
74	**ADIPET Kalemie**	Elevé	Moyen	Tanganyika	Partenaire d'exécution	Absence de déclarations de conflit d'intérêts ; Absence de politique de lutte contre la corruption		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence de déclaration et paiement des impôts ainsi que les cotisations sociales (IPR, INSS, INPP, ONEM) ; Manque de politique concernant la conservation de documents et donnés (Il en est par exemples des différents rapports financiers, des rapports de gestion, des rapports d'audits, etc.) ; Faible connaissance des procédures de gestion des fonds des Nations Unies(Bien que nous ayons fait état, notamment dans le cadre de coopération avec UNICEF de 2010, de la production de quelques documents dont les formulaires FACE, les tableaux comparatifs de dépenses, les budgets, les rapports certificats des dépenses, etc., cette connaissance des procédures nous a semblé ne pas être bien maitrisée étant donné que cette pratique date de plusieurs années) ; Faiblesses liées au processus de recrutement(le PE ne procède pas à la vérification et contrôles des références et cela n'est pas non plus inscrit dans ses politiques) ;	risques des contentieux fiscaux passibles de redressements, et des contentieux judiciaires pour non versement des cotisations sociales ; il existe un risque qu'en l'absence de politique de conservation des documents, ceux susceptibles d'être nécessaires par la suite soient détruits prématurément ou même perdus ; Ceci conduit à un plus grand risque que le PE : ne puisse, dans le présent, appliquer des procédures et des contrôles de gestion financière nécessaires en vue de répondre aux exigences des Nations Unies ; ne soit pas en mesure de se conformer aux exigences de communication de l'information financière de l'ONU.	Organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL ; conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Vétusté du manuel des procédures et instructions financières (Nous avons constaté que le PE dispose d'un manuel des procédures et instructions financières dont la dernière version date de 2003.) ; Classement et archivage inapproprié des documents comptables et pièces justificatives (faiblesses dans le classement des pièces justificatives. En effet, le PE effectue un classement des pièces dans des fardes chemises non collationnées. Ce qui expose à la perte des pièces, sources d'informations financières; les pièces ne portent pas toutes les codes des lignes budgétaires sur lesquels le les dépenses sont imputées) ; Système comptable non automatisé (le PE utilise, au vu de sa taille, un tableur Excel, celui-ci nous a semblé ne pas pouvoir faire de répartition correcte des dépenses suivant les composantes. Ce tableur est simplement lié à la gestion de gestion de caisse et banque. Une grande partie de cette comptabilité reste manuelle avec beaucoup de risque d'erreur, avec exportation manuelle des données financières) ; Utilisation excessive du règlement en espèces (de nombreux règlements associés au projet sont effectués en espèces et qu'il semble qu'aucun plafond n'ait été fixé pour les règlements en espèces ou pour le solde de caisse détenu en vue d'une utilisation liée	Cela présente le risque que ses procédures ne soient plus adaptées au contexte actuel des projets et des normes de comptabilité en vigueur ; ce qui, de ce fait, augmente les risques associés à l'utilisation d'espèces, notamment un risque accru d'activités frauduleuses et de détournements de fonds potentiels de la part des individus.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel.

						au projet. Bon nombre des règlements en espèces sont d'un montant élevé,)		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Contrôle insuffisant concernant la protection des actifs (le registre des immobilisations comporte des informations incomplètes, notamment les dates d'acquisition, les valeurs d'acquisition et les donateurs, la localisation des actifs, etc. les actifs ne sont pas identifiés au moyen de numéros d'identification uniques ; aucun rapprochement n'est effectué entre le registre des immobilisations et le grand livre du fait premièrement que ces actifs ne sont pas valorisés) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Faiblesse du processus de reportage financier (pas de système d'information financière fiable, qui puisse lier l'avancement physique du plan de travail aux données financières. ; Retards d'audit externe(Aucun audit externe des états financiers de l'organisation n'a été effectué depuis l'exercice arrêté au 31 décembre 2008) ; Faiblesse de mise en œuvre des recommandations du dernier audit de GEAC(Dans les commentaires de gestion de l'auditeur pour l'exercice 2007, sur le projet de prise en charge des orphelins scolarisés de Kalemie pour leur insertion sociale, sur financement de International Rescue Committee, l'auditeur GEAC a formulé des recommandations)		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;

75	**AMUKA**	Modéré	faible	Tanganyika(Kalemie)	Partenaire d'exécution	Absence de déclarations des conflits d'intérêts **(**divulgation de tout intérêt direct ou indirect que le membre de la direction de l'organisation, son conjoint ou un proche parent peut avoir dans une organisation ou une société privée susceptible de représenter un conflit d'intérêts par rapport à son rôle pour le partenaire opérationnel ou déclaration qu'il n'existe aucun intérêt de ce type**.) ;** Absence d'une politique de lutte contre la corruption **;**		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Structure organique et personnel	Non-conformité aux obligations légales ; Constatation (Nous avons noté que le partenaire ne se conforme pas aux obligations légales notamment le paiement des impôts sur la rémunération professionnelle de ses employés.) ; cumul de fonctions et tâches		Conditionner le financement à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Contrôle insuffisant des règlements de factures **(**Nous avons pris note du fait que le partenaire opérationnel n'apposait pas le tampon « PAYÉ » sur les documents suite au règlement en vue d'éviter les paiements en double.) ; Absence d'un service d'audit interne ;	Cette situation entraine un accroissement du risque de fraude et d'erreur ;	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Passation de marchés	Faiblesses dans les procédures de passation des marchés **(Nous** avons relevé les faiblesses suivantes : l'absence des politiques de lutte contre la fraude ; l'absence des politiques de réclamations liées		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						aux processus de passation de marchés ; l'absence des politiques sur les conflits d'intérêts ; l'absence d'une base des données) ;		
76	ARME DU SALUT	Modéré		KALEMIE/ TANGANIKA	Partenaire d'Exécution			
			Moyen		Structure organique et personnel	Insuffisance dans la gestion des dossiers du personnel payé avec les fonds du PNUD (absence de diplômes) ;		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le rapprochement bancaire non correctement effectué Le rapprochement bancaire électronique n'est pas imprimé Erreur arithmétique dans la comptabilisation des dépenses par la Banque Seuil du plafond des fonds a garder dans la caisse non déterminé ; Absence de contrôle inopiné de la caisse; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement ; Les factures non accompagnées des reçus ne sont pas annules lors du paiements ;Les documents justificatifs ne sont-estampillés « PAYE à l'aide bailleur XXX », indiquant l'institution qui a financé la transaction ; absence de réquisitions et de certains bons de sortie de fonds parfois non signés par la hiérarchie ; absence des évidences de paiement de réception des fonds par des bénéficiaires et aussi l'implication totale des financiers pour le retrait des fonds en lieu et place des	Risque de fraude et de détournement ; double emploi des factures ; difficulté de retracer les documents de supports ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						bénéficiaires ; absence de source des financement par le sceau d'estampillement sur l'ensemble des documents de paiement sauf sur les facture ; mauvais classement des dossiers(absence de bons de réquisitions, des ordres de missions et des TDR,etc ;)		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de politique de gestion des équipements et inventaires ; Mauvaise tenu des fiches des stocks		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Absence de système de sauvegarde de données informatiques et comptables ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et de la sauvegarde des données.
			Moyen		Passation de marchés	Absence de PV de remise des ouvrages à la communauté locale ; les achats de moins de 1000 USD se font de gré à gré conformément à leur manuel de procédures ;	Facilité de la fraude ;	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
77	**APEF**	Modéré		Tanganyika				
			Elevé		Structure organique et personnel	Non-conformité aux obligations légales**(**Nous avons noté que le partenaire ne se conforme pas aux obligations légales notamment le paiement des impôts sur la rémunération professionnelle de ses employés.) **;** Faiblesse dans la connaissance des procédures des Nations Unies HACT**(**Nous avons noté que le personnel du partenaire		Conditionner le financement à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

						n'a pas la maîtrise des procédures des Nations Unies HACT.) ; Cumul de fonctions et tâches incompatibles(Nous avons noté lors de notre passage que les postes de comptable et caissier sont vacants, bien que le PE soit une jeune structure.) ; Absence d'une politique de formation du personnel comptable ;		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un logiciel comptable(**Le** PE ne dispose pas d'un logiciel comptable, sa comptabilité est tenue manuellement avec le risque d'une gestion commune des fonds des différents bailleurs et les risques d'erreurs ou omissions) ; Contrôle insuffisant des règlements de factures**(**Nous avons pris note du fait que le partenaire opérationnel n'apposait pas le tampon « PAYÉ » sur les documents suite au règlement en vue d'éviter les paiements en double) ; Absence des états de rapprochement bancaire**(**Nous avons noté que le partenaire ne fait pas de rapprochement périodique des états bancaires et de la comptabilité. Celui-ci est un contrôle des fonds des bailleurs logés dans le compte bancaire.) ;	Cette situation ne garantit pas la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Passation de marchés	Faiblesses dans les procédures de passation des marchés (Nous avons relevé les faiblesses suivantes : l'absence politiques de lutte contre la fraude ; l'absence des politiques de réclamations liées aux processus		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						de passation de marchés ; l'absence des politiques sur les conflits d'intérêts ; l'absence d'une base des données.) ;		
78	GLC	Modéré		LIBENGE/S-UBANGI				
			Elevé		Structure organique et personnel	Insuffisance dans la gestion des ressources humaines notamment l'existence de cumul des fonctions incompatibles dans l'exercice des tâches, absence de mis à jour des dossiers du personnel, absence d'une politique de formation du personnel, absence de l'évaluation périodique du personnel, absence de grille des perdiems pour les missions, non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC en matière de paiement des IPR et cotisations sociales (INSS et INPP)		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de Manuel des Procédures sur la gestion de la trésorerie(Le Manuel de Procédures ne fait pas mention des dispositions de gestion de la trésorerie pour les zones spécifiques) ;Absence de contrôles et manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant ; Seuil du plafond des fonds à garder dans la caisse non déterminé ; Absence de contrôle inopiné de la caisse ; Absence d'un organe de contrôle interne et /ou des		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						dispositifs favorisant le contrôle interne (tels que la séparation des tâches incompatibles, mécanisme de contrôle réciproque, l'encadrement et contrôle de la hiérarchie, disponibilité et respect du manuel des procédures ainsi que les dispositifs de protection des actifs et ceux de contrôle des pièces justificatives requises appuyées aux dossiers soumis au paiement).		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Système de protection des actifs et des stocks inefficace (insuffisance dans la gestion des immobilisations notamment l'absence de la matérialisation des inventaires physiques consolidés périodiques des actifs (biens et équipements) du projet; absence d'évidence des documents matérialisant le transfert des biens à la clôture du projet tel le PV de transfert; absence d'étiquetage et de la codification des biens inventoriés ainsi que l'absence de suivi de stocks des fournitures et consommables.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Il faut épingler aussi l'absence d'un plan d'actions de suivi de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit interne et de spots checks		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;

			Elevé		Passation de marchés	Absence des réquisitions Absence de spécifications techniques claires lors de l'établissement des Etats de besoin		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
79	SAVE CONGO	SPOT CHECK		KALEMIE/ TANGANIKA	Partenaire d'Exécution			
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Seuil du plafond des fonds a garder dans la caisse non déterminé ; Absence de Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers ; absence de contrôle inopiné de la caisse ; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de politique de gestion des équipements et inventaires Mauvaise tenu des fiches des stocks		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Absence ou Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

80	**CARITAS Kalemie**	Modéré						
			Moyen		Gestion de programme	Existence des transactions après la période normale du projet pour un montant de 7500 USD ans autorisation du PNUD		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Gestion insuffisante des dossiers des agents payés avec les fonds du PNUD (absence de contrats, absence de traçabilité du processus de recrutement, absence de déclaration et paiement des impôts et cotisations sociale) ;		Conditionner le financement à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de compte bancaire spécifique ouvert pour le projet PNUD ; irrégularité dans les rapprochements bancaires ; non-respect de plafond de caisse ; absence de logiciel de gestion comptable		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat ; conditionner le financement à la présentation d'un RIB
			Elevé		Rapport et suivi	Inefficacité du système d'information (absence de logiciel comptable, absence de sauvegarde de données) ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de procédures de passation de marchés incluant la transparence et la compétitivité à l'exception des opérations liées aux achats des véhicules et camions.		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
81	**CARITAS Manono**	Modéré	Faible		Partenaire d'exécution	Absence de déclarations de conflit d'intérêts ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures

								administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Structure et organique et personnel	Absence de déclaration et paiement des impôts ainsi que les cotisations sociales (IPR, INPP, INSS, ONEM) ; Faiblesses relatives au politique de gestion du personnel **(**Absence politiques de formation du personnel tant comptable que financier en général ne sont pas existantes au sein du partenaire. Le PE ne procède pas à la vérification des références lors du recrutement du personnel, notamment au service comptable et financier.) ;	Toutes ces deux situations accroissent des risques des contentieux fiscaux passibles de redressements, et des contentieux judiciaires pour non versement Ce qui présente comme risque que son personnel concerné ne puisse suivre l'actualité sur l'évolution de nouveaux mécanismes de gestion financière et comptable dans la vague de la mondialisation ; . des cotisations sociales ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé Conditionner le financement à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales; /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Système comptable non automatisé**(**Le PE utilise des tableurs Excel avancés, communément appelé F5 pourvus par l'UNICEF) ; Faiblesses au niveau des procédures de rapprochement**(**Le manuel des procédures du PE en sa page 58, article 114, précise que la section comptable doit éditer chaque mois le grand livre, les balances générales et les états de suivi budgétaire consolidés. Or, le grand livre général et les grands livres auxiliaires ne font l'objet d'aucun rapprochement validé au moins une fois par mois pour donner droit à des explications en cas des écarts. Il en est de même du manque des rapprochements bancaires, bien que dans quelques cas, le PE tire	Ce manque d'automatisation influe sur l'absence des rapprochements entre différents livres, rapprochements qui seraient générés automatiquement si un outil de gestion automatisé y était utilisé ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						des relevés bancaires et à des fréquences non régulières) ; Absence de l'auditeur interne**(**Le manuel de procédure du PE prévoit un service d'audit interne qui coordonnerait les travaux de l'audit externe, mais aussi serait un instrument de surveillance de différents risques de gestion pour les prévenir en amont. Ce qui n'est pas respecté.) ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Faiblesses relatives à la gestion des immobilisations(Les actifs du PE ne portent pas des codes d'identification ; - Les inventaires du PE ne sont pas valorisés et ne permettent pas d'effectuer un rapprochement entre les immobilisations et le compte collectif) :		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Retards d'audit externe (Aucun audit externe des états financiers de l'organisation, ni des comptes des projets n'a été effectué depuis plus de 10 ans.) ; Absence de politique formelle de sauvegarde des données**(Le** PE ne dispose pas d'une politique formelle de sauvegarde des données mais que celle-ci n'a pas été formalisée dans le cadre des politiques de l'organisation. Nous avons noté que des données qui sont gardées sur Excel dans un ordinateur sont disponibles. Mais la sauvegarde des données n'est pas portée hors du site pour prévenir des cas des catastrophes) ;	Ce qui augmente de ce fait le risque de perte permanente des données en cas de désastre ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données

			Elevé		Passation de marchés	Faiblesses des procédures prévues de passation de marches**(**Ces procédures n'abordent pas les aspects d'éthique spécifique en la matière; des politiques spécifiques de lutte contre la fraude et la corruption dans le cadre de passation des marchés ne sont pas abordées ; Les règles de passation de marches n'abordent pas les mécanismes de traitement des réclamations; Des seuils autrement définis pour requérir des autorisations supplémentaires lors des achats ne sont pas prévus ; Les dépouillements des plis en publics ne se font pas chez le PE.**) ;**		Organiser un atelier/ sur la gestion de passation de marchés
82	**VIPAU**	Modéré	Elevé	Bandundu	Partenaire d'Exécution	Non-respect de dispositions statutaires et conventions (tenue irrégulière des réunions des organes : CA, AG et Coordination ou comité de gestion) ; absence de politique de lutte contre la corruption, la fraude et les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs ;		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence de déclaration et de paiement des impôts, taxes et cotisations sociales (IPR, INSS, INPP, ONEM,) ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé Conditionner le financement à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales; /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Moyen		Rapport et suivi	Retards d'audits antérieurs des comptes projets et des états financiers ; Absence de politique formelle de sauvegarde des données ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Faiblesses de politiques relatives à la passation de marchés.		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
83	**ADCE**	Modéré	Elevé	Bandundu	Partenaire d'Exécution	Non-respect de dispositions statutaires et conventions (tenue irrégulière des réunions des organes : CA, AG et Coordination ou comité de gestion) ;		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Gestion du programme	Absence d'un plan de suivi des recommandations issues des missions de suivi et insuffisance d'outils de suivi et évaluation		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de déclaration et de paiement des impôts et taxes et cotisations sociales (IPR, INSS, INPP, ONEM)		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé Conditionner le financement à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales; /accompagnement ou un coaching/espace

								d'échange « Administration et RH »
			Significatif		Immobilisations et stocks	Système de protection des actifs et des stocks inefficace		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un atelier sur gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Absence d'un logiciel de gestion comptable et financière ; absence d'audits externes ; absence de politique formelle de sauvegarde de données		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données
84	**CADECOD Bandundu**		Moyen	Bandundu	Partenaire d'Exécution	Non-respect de dispositions statutaires et conventions (tenue irrégulière des réunions des organes : CA, AG et Coordination ou comité de gestion) ;		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Structure organique et personnel	Cumul de fonctions et tâches incompatibles(Le bureau de Bandundu n'a pas de chef de bureau depuis trois mois, ces fonctions sont à ce jour assurées par la comptable, le logisticien effectue les opérations sur toute la chaîne d'achats : il passe la commande, réceptionne les biens et les conserve) ; absence de politique et plan de formation du personnel comptable/financier/programme ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Rapport et suivi	Le système de gestion n'est pas informatisé		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences

								de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de politiques et procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts ; absence de manuel propre de politiques et procédures de marchés.		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
85	CAP Santé	Modéré		Kasaï Oriental				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence du service d'audit interne; Système comptable non aligné sur le syscohada; irrégularité des rapprochements bancaires;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moye		Rapport et suivi	Absence de politique formelle de sauvegarde de données.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données
86	**BDOM MBJM**	Modéré		Kasaï Oriental				
			Faible		Rapport et suivi	L'audit des comptes des projets n'est pas fait par un cabinet agréé.		
			Elevé		Passation de marchés	Manuel moins documenté ou insuffisant (absence de mécanismes équitable et impartial d'examen de réclamations liées au processus de passation de marchés, absence de code d'éthique); absence de rapports de passation de marchés; absence de plan de passation de marchés.		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
87	**CARITAS MBUJIM AYI**	Modéré	Moye	Kasaï Oriental	Partenaire d'Exécution	Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs; Ignorance des		présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;

						politiques et procédures HACT de transfert et de gestion des fonds des agences EX COM du SNU		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence ou insuffisance de contrôles; Le profil de l'auditeur interne ne répond aux exigences professionnelles de compétences; Absence d'un prologiciel de gestion comptable et financière.		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Rapport et suivi	Absence d'audit externe(Le PE ne fait pas auditer ses comptes ni les comptes de projets. Système de gestion financière non informatisée.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation par le PE des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Manuel insuffisant ou moins documenté (absence de politiques et procédures de réclamation liées au processus de passation de marchés, absence de directives et procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts avec les agents de passation de marchés et les tiers).		Organiser un atelier/ sur la gestion de passation de marchés
88	**CARIRAS DEVELOPPEMENT Kananga**	Modéré	Moyen	Kasaï central	Partenaire d'exécution	Absence des procédures de supervision des activités exécutées par les sous-traitants ;	Risque de conflit d'intérêt ; Difficulté de superviser	présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Gestion de programme	Examen du système de **Absence** de plan d'implémentation des recommandations de suivi et évaluation et non mention de l'état de suivi des recommandations dans les rapports de suivi) ;	Difficulté de mise en application des recommandations ; Risque de divagation à vue dans l'exécution des activités ;	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA

			Moyen		Structure organique et personnel	Non mise à jour du manuel de procédures et d'autres documents importants(le manuel de procédures ainsi que les statuts et le règlement d'ordre intérieur de la CDKA élaborés depuis 2009 ne sont jamais actualisés dans la mesure où la structure progresse en taille et dans ses activités) ; Non publication des offres d'emploi en interne ; Certains staffs travaillent dans l'organisation sans contrat.	Risque du recrutement arbitraire ; Risque de sélection du personnel incompétent ; Risque de détournement et de fraude Risque de l'utilisation abusive des fonds ; Que le PE soit exposé a des problèmes divers, ou être obligé de garder ces staffs à une durée indéterminée.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; /accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Procédures et politiques comptables	Substitution du commissaire aux comptes à l'auditeur interne(le PE dispose d'un commissaire aux comptes, mais considéré comme un auditeur interne qui n'élabore pas de plan de travail.) ; Non autorisation de dépenses de l'ordre de 9 700 USD ; Absence des pièces justificatives pour le montant total de 1850 USD des dépenses relatives aux projets PF 0761 et réponse humanitaire de Dibaya/Unicef ; Non mention de taux de conversion sur les pièces justificatives des dépenses effectuées en monnaie locale CDF ;La plupart des factures imprimées sur des papiers ordinaires ne portent pas le sceau original de la maison pour attester l'authenticité de la pièce ; Absence des pièces importantes des justificatifs de certains paiements .	Difficulté de détecter les dysfonctionnements ; Risque de non atteinte des objectifs ; Difficulté d'améliorer le fonctionnement ; Risque de formuler les recommandations inappropriées ; Risque de détournement et de fraude ; Risque de l'utilisation abusive des fonds ; Risque de détournement et de fraude ; Risque de l'utilisation abusive des fonds ; - Difficulté dévaluer la monnaie ; Risque sous-évaluation ou surévaluation des dépenses ; Que certaines dépenses soient rejetée ; Risque de la présence des nombreuses factures moins fiables chez le partenaire. ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Suivi de mouvement des véhicules est dérisoire (la dernière fois c'était en février 2016)	Que le contrôle de la consommation du carburant	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion

							et du suivi de l'entretien ne soit efficace	efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Classement non harmonieux du dossier de passation de marchés et mise en attache du répertoire des documents du dossier de passation de marchés ; Paiements aux délégués des fournisseurs sans aucun mandant et sans tirer la copie de leur pièce d'identité ; Négligence ou inattention lors de l'élaboration des contrats avec les fournisseurs ; Le décaissement de fonds a lieu avant la réception des biens ou services	Que les fournisseurs ne reconnaissent pas les personnes payées et exigent un nouveau paiement Risque que le PE paie plus d'argent que ce qui devrait être normalement payé et des poursuites aussi en cas de non-respect des clauses nt aux PE ; Le PE risque de payer un fournisseur qui peut s'évaporé et n'est pas procédé à la livraison	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
89	**AFJUCO**	Modéré	Moyen	Maniema	Partenaire d'Exécution	Mauvais classement des procès-verbaux des réunions du Comité Régional ; Absence de code de conduite et du manuel de politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption.	Difficulté, pour les utilisateurs autorisés, d'accéder à ces documents ; Risque de ne pas saisir à temps un cas de fraude, de corruption ou d'utilisation abusive des fonds et biens du Programme.	Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Elevé		Gestion du programme	Absence de politiques écrites et des procédures pour élaborer les programmes et les plans ; Absence de plan de mise en œuvre des recommandations issues des missions de suivi et évaluation des activités programmatiques ; Mauvais classement des rapports des missions de supervision et de suivi & évaluation des activités et des procès-verbaux des réunions d'évaluation.	Risque d'élaborer des plans non appropriés ne permettant pas l'atteinte des objectifs du Projet ; Risque que des recommandations importantes ne soient pas mises en œuvre à temps, Difficulté, pour les utilisateurs autorisés, d'accéder à ces documents..	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	Lors de la revue des pratiques de gestion du personnel, nous avons constaté que l'AFEJUCO ne		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;

						dispose pas de fiches de descriptions de poste ; Lors de la revue de la procédure de recrutement, nous avons constaté que le PE ne procède pas à la vérification des références pour tous les recrutements effectués ; Le manuel des procédures dont dispose le PE est mal structuré, non paginé et sans sommaire, il ne prévoit pas des procédures de passation de marchés.		accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
90	**CARITAS Kindu**	Modéré		Maniema				
			Moyen		Gestion de programme	Absence de recommandations dans les rapports de suivi-évaluation(Les rapports de suivi-évaluation produits par l'équipe de suivi-évaluation ne comportent pas de recommandations de correction des anomalies constatées) ;	Risque que les objectifs des activités ne soient pas réalisés ;	((i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Structure organique et personnel	Non mise à jour du manuel des procédures(Le manuel des procédures dont dispose Caritas Développement Kindu date de 2010 et n'a jamais été mis à jour, alors qu'il ne prévoit pas des procédures relatives à la gestion de stock, à la justification des avances reçues par les employés, à la gestion comptable au regard des prescrits du système comptable OHADA.) ; Fiche d'évaluation du personnel non appropriée ;	Perte de temps et gaspillage des papiers et l'encre ; Risque d'une évaluation non objective, n'étant pas basée sur les tâches confiées aux employés ; Risque de conformité à la loi comptable ; Risque de mauvaise gestion des actifs de l'organisation. ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Mauvaise tenue de l'état de rapprochement bancaire ; Absence de rapport d'audit interne ;	Risque que le solde comptable de la banque soit erroné ; Risque que les erreurs, omissions et fraudes	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une

							ne soient pas détectées à temps ;	plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence de certaines informations nécessaires sur le registre des immobilisations(Le registre des immobilisations tenu par Caritas Kindu ne renseigne pas la quantité des immobilisations inventoriées, ni leur valeur d'acquisition.) ; Absence d'évidence de suivi de la tenue des documents de bord des matériels de transport ;	Risque que le solde comptable soit erroné ; Risque de perte de certains matériels de l'organisation ; Risque d'utilisation abusive des matériels de transport ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Absence de back up pour la conservation des documents comptables ; Absence de plan de mise en œuvre des recommandations d'audit ; Non mise à jour du logiciel comptable ;	Perte des documents comptables en cas d'incendie ; Risque de contreperformance ; Risque d'erreur ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données
91	**CRRDC Maniema**	Modéré	Elevé	Maniema	Partenaire d'Exécution	Mauvais classement des rapports trimestriels et semestriels du Comité Provincial ; Absence des procès-verbaux des réunions du Comité Provincial ; Absence de politique de supervision et de suivi des Comités territoriaux, communaux et urbains par le Comité Provincial. ; absence de politique spécifique de lutte contre la fraude et la corruption et que le PE ne dispose d'aucune évidence que les employés ont pris connaissance de ce code.	Difficulté de permettre un accès facile aux utilisateurs autorisés ; Difficulté de s'assurer de la tenue effective de ces réunions ; Difficulté de s'assurer de la bonne gestion des fonds du Projet et de la bonne exécution des activités du Projet au niveau des entités externes ; Risque de fraude, de gaspillage ou d'utilisation abusive des fonds et biens du Projet.	Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;

			Elevé		Gestion du programme	Au cours de nos travaux, nous avons constaté que le plan de travail annuel utilisé par la CRRDC/MMA, nous avons constaté que ce plan ne précise pas clairement le budget à mettre en œuvre pour réaliser les activités planifiées ; la CRRDC/MMA ne possède pas des politiques, procédures, directives et outils suffisamment détaillés pour le suivi et l'évaluation ; Le plan d'action annuel utilisé par le PE pour assurer le suivi des résultats du Programme ne prévoit pas des indicateurs, des données de référence et des cibles ; Les réunions d'évaluation ne sont pas sanctionnées par l'établissement des procès-verbaux ; Les recommandations contenues dans les rapports de Suivi & Evaluation ne font pas l'objet d'un plan de mise en œuvre.	Risque que certaines activités du Programme ne soient pas financées. Ce qui pourrait compromettre l'atteinte des objectifs assignés ; Risque de réaliser un suivi et une évaluation insuffisants des activités programmatiques. Ce qui pourrait biaiser les résultats ; Difficulté d'assurer un bon suivi de l'atteinte des résultats du Programme ; Difficulté de s'assurer de la tenue effective de ces réunions ; Risque que des recommandations importantes ne soient pas mises en œuvre à temps, ce qui pourrait ainsi compromettre l'atteinte des résultats du Programme	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Moyen		Structure organique et personnel	nous avons constaté que : Le PE ne procède pas à l'évaluation des performances du personnel ; La procédure de recrutement n'est pas suffisamment détaillée ; La CRRDC/MMA ne procède pas à la vérification des références pour les nouvelles recrues ; Le manuel des procédures de gestion dont dispose le PE ne prévoit pas clairement des politiques de formation du personnel. C'est de façon ponctuelle que le personnel de Finance a suivi quelques formations organisées par le	Risque de garder des employés incompétents qui compromettrait l'atteinte des résultats du Programme ; Difficulté de s'assurer que la procédure de recrutement est conforme aux principes de transparence et de compétitivité ;Risque d'engager des personnes non intègres, conflictuelles et de très mauvais casier judiciaire ; Risque que le personnel ne s'adapte pas à la complexité et au volume des	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

						Secrétariat Général de la Croix-Rouge de la RDC à Kinshasa. ; L'ensemble du personnel des services de finance et de gestion du programme n'a pas les aptitudes requises pour s'adapter à la complexité et au volume des activités du Programme : il accuse de sérieuses lacunes de compréhension de la gestion comptable et financière des opérations du Programme et de gestion des programmes.	activités programmatiques, compromettant ainsi l'atteinte des résultats ; Risque que le PE ne soit pas à même d'assure une bonne gestion des activités et des fonds du Projet.	
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le PE dispose d'un logiciel comptable "Win Books" pouvant permettre l'enregistrement adéquat des transactions financières, mais il ne l'utilise pas, se contentant d'un système manuel ; Le PE ne dispose pas de back up externe (serveur ou disque dur externe) pour la conservation en soft des documents comptables et pièces justificatives ; La CRRDC/MMA ne dispose pas de matrice d'autorité en matière de paiement : tous les paiements des opérations de la mise en œuvre des activités du Projet sont approuvés par le Président du Comité Provincial ; La CRRDC/MMA utilise une planification budgétaire mensuelle et trimestrielle non détaillée pour l'exécution des activités du Programme ; Les procédures de gestion financière et logistique dont dispose la CRRDC/MMA ne définissent pas clairement la procédure de traitement des factures ; Lors de la	Risque de non-fiabilité des rapports financiers ; Risque de perte des données et des documents comptables en cas d'incendie ; Risque de lenteur dans l'exécution de petites dépenses du Programme ; Risque de blocage des activités du Programme en cas d'indisponibilité du Président du Comité Provincial ; Risque que certaines activités du Programme ne soient pas financées, quoique planifiées. Ce qui pourrait compromettre l'atteinte des objectifs assignés ; Risque des factures des biens et/ou services non consommés (non réceptionnés) ; Risque de payer des salaires qui ne correspondent pas au temps réellement presté ; Risque d'abus des fonds du Programme.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						revue des états de paie, nous n'avons relevé aucune évidence que des contrôles ont été effectués lors de la préparation et l'approbation de la paie ; Lors de la revue des dépenses du Projet, nous avons noté que toutes les dépenses sont systématiquement payées par la caisse, alors que le PE dispose des comptes bancaires.		
			Moyen		Immobilisations et stocks	Nous avons constaté que les registres auxiliaires d'immobilisation et de stocks ne sont ni à jour, ni rapprochés avec le compte collectif.	Risque de perte d'articles et de solde erroné du compte collectif	Conditionner le versement de la 1ère tranche à des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	nous avons constaté que le système source des rapports importants et le contenu de ces rapports ne sont pas définis ; le système de gestion financière du PE n'est pas informatisé ; le PE utilise un système de gestion manuel. Il ne dispose pas de mesures de protection appropriées pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données	Risque de non-fiabilité des rapports financiers et de non-respect des délais ; Risque de non-fiabilité des rapports financiers ; Risque de non-confidentialité, de non-intégrité et d'indisponibilité des données du Programme.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données
			Elevé		Passation de marchés	L'ensemble du personnel du Comité de passation de marchés n'est pas qualifié et ne connait pas la réglementation des agences des nations unies en matière de passation de marchés ; Le PE ne dispose pas de directives d'identification, de suivi et de gestion d'éventuels conflits d'intérêt entre les potentiels fournisseurs et les membres du Comité de passation des marchés ;	Risque d'acquérir des biens et services de mauvaise qualité à des prix non compétitifs et éventuellement dans un délai non convenable ; Risque de non-équité et de non-transparence ; Risque d'attribuer le contrat à un fournisseur non performant.	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						Le PE ne procède pas à l'évaluation périodique des fournisseurs après leurs prestations.		
92	LIZADEL	Modéré	Elevé	KINDU	Partenaire d'exécution	Utilisation d'un compte unique pour les fonds divers fonds gérés par le PE Ouverture du compte dans une institution de la Micro finance sans autorisation requise des bailleurs de fonds ; Amoindrissement de la structure de gestion et du pouvoir décisionnel au niveau de la province et/ou Coordination du Maniema conformément aux prescrits du Manuel des procédures ; Absence d'évidence d'un circuit fluide de transfert de fonds reçu, du bailleur à la mise en œuvre ;	Cumule des fonctions et/ou paralysie des activités ; Risque que l'argent se volatilise dans la nature et/ou dans les poches de gens.	Conditionner le financement à la présentation du relevé d'identité bancaire (RIB) d'une banque agrée/
					Structure organique et personnel	Insuffisance dans la gestion des ressources humaines notamment l'existence de cumul des fonctions incompatibles dans l'exercice des tâches ; absence de mis à jour des dossiers du personnel, absence d'une politique de formation du personnel, absence de l'évaluation périodique du personnel, absence de grille des perdiems pour les missions, non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC en matière de paiement des IPR et cotisations sociales (INSS et INPP) ; Gestion insuffisante des contrats des staffs travaillant sur	Cumule des fonctions et paralysies des activités ; Pénalité et poursuite judiciaire ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.

						différents financements Amoindrissement de la structure de gestion et du pouvoir décisionnel au niveau de l'antenne et/ou coordination ; Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel ; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement Utilisation des copies de reçus et ou des factures non authentiques ; Absence d'une équipe de finance et de l'autorisation des dépenses à la coordination du Maniema ; Absence d'évidence de paiement des charges sociales et inexactitude entre le montant déclaré payer aux staffs et celui réellement perçu ;		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un manuel des procédures administratives, financières et comptable Absence de code budgétaire sur les pièces justificatives pour la comparaison budgétaire avec le budget approuvés ; Absence des documents comptables pré numérotés ; Non-respect du plafond des encaisses fixé par le manuel des procédures ; Absence d'évidence du PV du contrôle de la caisse ; Absence d'évidence des réconciliations bancaires ; Absence de la codification du projet sur les pièces justificatives ;	Omission d'opération et difficulté de classement ; Vol et détournement ; Omission et double emploi ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

			Elevé		Immobilisations et stocks	Paiements des caisses non conformes ; Sortie de fonds de la caisse sans l'autorisation de la personne habilitée ; Non-respect du seuil du plafond des encaisses fixé par le Manuel des procédures Fonds à garder dans la caisse non déterminé ; Absence d'évidence du PV du contrôle de la caisse ; Absence des documents comptable ,Bons d'entre et de sorties caisse renumérotes, journal de casse et banque ,Fiche de présence du Personnel ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Non-respect de Manuel des procédures d'achat des biens et services ; Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence ;Absence d'utilisation des bons de commande pour certains achats.	Risque pour le partenaire d'acheter des biens et service à un prix élevé et une qualité qui laisse à désirer	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
93	**SAJEVODI**	Important	Elevé	Maniema	Partenaire d'exécution	La SAJEVODI ne dispose pas d'une personnalité juridique, elle fonctionne avec l'autorisation provisoire accordée par l'arrêté n° 11/029/CAB/GP-MMA/2011 du 18 mars 2011 du Gouverneur de la Province du Maniema ; Absence des procès-verbaux des réunions de l'Assemblée Générale, du	Difficulté de s'assurer du fonctionnement effectif de ces organes ; Risque de non-détection à temps des cas de fraude, de corruption ou d'utilisation abusive des fonds et biens du Programme ; Risque d'utilisation abusive des	Conditionner le financement à la présentation du F.92, des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;

						Secrétariat Exécutif et du Conseil d'Administration et des rapports de la Commission de contrôle ; Absence de code de conduite et du manuel de politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption ; Absence de politiques et procédures écrites en matière de supervision et de suivi de la mise en oeuvre des activités au niveau des antennes territoriales (sites de réalisation des activités).	fonds et des biens du Programme ; Risque de non-atteinte des objectifs du Programme.	
			Elevé		Gestion de programme	La SAJEVODI ne possède pas des politiques, procédures, directives et outils suffisamment détaillés pour élaborer les programmes et les plans et pour le suivi et l'évaluation ; Absence de cadre de suivi & évaluation précisant les indicateurs, les données de référence et les cibles pour assurer le suivi de l'atteinte des résultats du Programme ; Absence de plan de mise en œuvre des recommandations issues des missions de suivi et évaluation des activités programmatiques ; Mauvais classement des rapports des missions de supervision et de suivi & évaluation des activités et des procès-verbaux des réunions d'évaluation	Risque d'élaborer des plans non adaptés à la complexité et au volume des activités et d'effectuer des suivis & évaluations insuffisants et inefficaces. Ce qui compromettrait l'atteinte des objectifs du Projet ; Difficulté d'assurer un bon suivi de l'atteinte des résultats du Programme ; Risque non mise en œuvre, à temps, de certaines recommandations importantes. Ce qui pourrait ainsi compromettre l'atteinte des résultats du Programme ; Difficulté, pour les utilisateurs autorisés, d'accéder à ces documents	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Structure organique et personnel	La SAJEVODI ne procède pas à l'évaluation périodique des performances du personnel ; Le SAJEVODI ne dispose pas de politiques écrites de formation du personnel. Au cours de nos travaux, nous n'avons reçu aucune	Risque de garder pendant longtemps des employés incompétents qui compromettraient l'atteinte des résultats du Programme ; Risque que le personnel ne s'adapte pas à la complexité	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les

						évidence de l'organisation des formations pour le personnel clé de l'association (personnel du service financier et du service de gestion de Programme) ; Le manuel des procédures de gestion administrative, logistique et financière dont dispose le PE n'a pas été vulgarisé. En effet, les responsables des différents services ne maitrisent pas les procédures contenues dans ce manuel, pourtant appelées à guider au quotidien la gestion des activités de l'association ; La SAJEVODI ne procède pas à la vérification des références pour tous les recrutements effectués	et au volume des activités programmatiques, compromettant ainsi l'atteinte des résultats ; Risque de non application ou de l'application insuffisante des procédures devant permettre la réalisation des objectifs assignés à l'association ; Risque d'engager des personnes non intègres, conflictuelles et de très mauvais casier judiciaire	Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	La SAJEVODI ne dispose pas d'un logiciel comptable. Les transactions financières sont saisies manuellement sur le livre de caisse et sur le livre de banque ; Non-tenue de l'état de rapprochement bancaire et de l'état de suivi budgétaire ;Absence de contrôle de la caisse ;Conservation inappropriée des documents comptables et pièces justificatives du Projet(Ces documents sont conservés dans des classeurs qui ne portent ni des indications sur le code du Projet et celui du bailleur, ni sur la période.) ; Absence de procédure de traitement des factures et de coffre-fort pour la conservation des espèces et des chèques de l'association ; La SAJEVODI n'estampille pas	Risque de non-fiabilité des rapports financiers ; Risque de perte des données et des documents comptables en cas d'incendie ; Difficulté de consultation des documents comptables par les utilisateurs autorisés ; Risque de présenter des soldes erronés de banque dans les états financiers et de dépassement budgétaire ; Risque d'abus des fonds du Projet; Risque de payer des factures pour des biens et/ou services non rendus ; Risque de perte des fonds de l'association ; Risque de double paiement.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						systématique les factures après approbation et paiement et n'indique pas le code de Projet et le code d'imputation comptable approprié.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Le manuel des procédures de gestion logistique du PE prévoit la politique de codification des actifs et de tenue du fichier des immobilisations et de stock, nous avons constaté que la SAJEVODI ne met pas en œuvre ce politique ; Absence d'évidence de la tenue des registres des immobilisations et des stocks et des inventaires physiques ; Absence de procès-verbaux des inventaires physiques des immobilisations et des stocks	Risque de perte d'actifs du Projet ; Risque de non-suivi des immobilisations et du niveau de stock ; Risque de présenter des soldes erronés des comptes des immobilisations et des stocks dans le rapport financier.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un atelier sur gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Au cours de nos travaux, nous n'avons obtenu aucune évidence que le PE produit l'ensemble des états financiers ; Les états financiers de la SAJEVODI ne sont pas audités par un auditeur indépendant conformément aux normes internationales ; Le système de gestion financière du PE n'est pas informatisé. Les transactions sont enregistrées manuellement ; La SAJEVODI ne dispose pas de mesures de protection appropriées pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données	Risque de non-fiabilité des rapports financiers ; Risque de non-confidentialité, de non-intégrité et d'indisponibilité des données du Programme ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données
			Elevé		Passation de marchés	Le personnel du Comité de passation de marchés n'est pas qualifié et ne connait pas la réglementation des agences des Nations Unies en matière de	Risque d'acquérir des biens et services de mauvaise qualité, à des prix non compétitifs et éventuellement dans un délai non convenable ; Risque de	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						passation de marchés ; La SAJEVODI ne dispose pas de directives d'identification, de suivi et de gestion d'éventuels conflits d'intérêt entre les potentiels fournisseurs et les membres du Comité de passation des marchés ; Le PE ne procède pas à l'évaluation des fournisseurs après leurs prestations ; Le PE ne dispose pas de politiques et procédures en matière de gestion et attribution de contrats importants ; Le PE ne tient pas de fichier de suivi des cautions de bonne fin, des dommages-intérêts liquidés et autres instruments de gestion des risques	non-équité et de non-transparence ; Risque d'attribuer le contrat à un fournisseur non performant ; Risque d'attribuer des contrats importants à des prestataires non qualifiés.	
94	**ADSSE**			Mbandaka				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Non-respect de la disposition de Manuel des procédures sur le double classement des pièces comptables ; Non clôture des livres de caisse projet à la fin du projet ; Absence d'un plan de trésorerie dument élaboré ; Structure du Rapport d'audit interne non conforme aux normes professionnel en la matière ;	Vice des procédures ; Risque de contrôle ; Mécanisme inefficace ; Risque de gestion non orthodoxe de la caisse ; Difficulté du contrôle pour rapprocher le solde du PV à celui du livre de caisse ; Navigation à vue ; Gestion peu orthodoxe ; Risque d'ambiguïté dans la programmation ; Risque d'un travail bâclait et complaisant ; Risque de non détection ; Risque de remise en cause de l'indépendance de l'auditeur interne par rapport à la gestion ; Risque d'inadéquation entre les	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

							problèmes et les mesures de mitigation ;	
			Moyen		Immobilisations et stocks	Irrégularité dans l'élaboration du Procès-verbal d'inventaire physique des biens ;	Vice des procédures dans l'élaboration de document de constatation ; Risque de méconnaissance des procédures en cette matière ; Absence d'orientation du personnel	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	absence d'un plan de suivi des recommandations ;	Navigation à vue ; Risque de non mise en œuvre des recommandations ; Gestion aléatoire	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un plan d'achats ou de passation de Marchés ;	Navigation à vue Risque d'ambiguïté dans la programmation ;	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

2.2. ONG INTERNATIONALES

N°	STRUCTURES	NIVEAU DE RISQUE DU PARTENAIRE	RISQUE FAIBLESSE	LOCALISATION	DOMAINE DE GESTION	ANOMALIS	INCIDENCE	ACTION A PRENDRE
1	RHA 1	Faible	Elevé	Sud Kivu	Partenaire d'Exécution	Manuel des procédures insuffisant; Absence d'un exemplaire du manuel des procédures au sein des différents départements ;		présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Gestion de programme	Retard dans le rapportage du suivi évaluation ;		((i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la

								supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le service comptable ignore et ne fait allusion à la comptabilité des avances ; Usage abusif des bons de sorties de caisse ; Classement des Ordres de mission non signés et scellés par les autorités à destination ; Irrégularité dans la tenue des rapprochements bancaires ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Manque d'inventaires physiques et certaines évidences sur le contrôle de la logistique ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Absence de code d'accès aux données ni outil servant de back up aux données de l'organisation		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT et la conservation des données
			Moyen		Passation de marchés	Absence des procédures sur une location véhicule JEEP ;		Organiserun coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
2	PIN	Faible	Elevé	Sud Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de compte bancaire spécifique au projet PNUD		Conditionner le financement à l'ouverture d'un compte bancaire spécifique pour le projet du PNUD;
			Elevé		Structure et personnel	Absence d'une politique globale de la rémunération de staffs, bien attendu en s'alignant sur les législations de pays hôte ; Insuffisances dans la gestion des ressources humaines (manuel des	Sans table de matière, la référence au manuel sera fastidieuse ; difficulté de conformité et de contrôle lorsque des pages entières du manuel sont indisponibles ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser

						procédures des ressources humaines non paginé, - absence de page qui traite les évaluations du personnel dans le manuel, - non-conformité d'évaluation du personnel qui devait se faire tous les six mois,- non renouvellement systématique des certificats d'aptitude physique pour le personnel comme le prévoit le manuel) ;	possibilité d'utiliser du personnel non performant faute d'évaluation et de et de visite médicale ;	un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Insuffisance de preuve sur la justification de certaines dépenses (absence de cachet d'oblitération, Le service de paie n'exige et n'annexe pas aux pièces justificatives le bulletin de paie individuel); non conservation des documents comptables pendant 10 ans ; non-conformité au plan en vigueur en RDC(OHADA) ;Le référencement des pièces justificatives se fait sur base du numéro généré par NAVISION et non celui de la pièce justificative ; L'absence de code budgétaire et comptable sur les pièces justificatives et l'institution qui a financé la transaction ;	Pénalité administrative ; double emploi ; omission ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Tenue irrégulière des inventaires physiques des biens du PE ; Imprécision sur localisation des matériels roulants ; les états d'inventaire sont tenue en tchèque ; La codification partielle des biens et l'absence de contrôle régulier pour certains stocks de	Disparitions inattendues des biens irrégulièrement contrôlés; Mauvaise appréciation de la valeur et capacités d'utilisation des biens et équipement dont l'état reste méconnu ; Gestion peu efficace de	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						fournitures et l'absence de paraphe des responsables sur les fiches des stocks ;	l'ensemble des actifs et équipements ; S'exposer à la perte de traçabilité des biens mal localisés ;	
			Elevé		Rapport et suivi	Léthargie dans la mise en application des recommandations antérieures (la comptabilité proprement dite de PIN reste tenue à Prague pour des projets exécutés au Congo. De surcroit, certaines dépenses sont effectuées à Prague et les pièces justificatives classées là même) ;	Mauvaise perception de la pertinence du suivi des recommandations ; Risque de pénalités en cas de contrôles étatiques	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'harmonisation des textes sur les procédures d'achat deux versions française et anglaise en désaccord sur les seuils des achats) ;	Difficultés pour la logistique de se choisir le seuil à appliquer ; Possibilité de contourner intentionnellement les procédures ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel unique en français ou des manuels en deux langues harmonisés.
3	NRC/BKV	Faible		Sud Kivu				
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Les pièces justificatives sont expédiées à Goma et le bureau de Bukavu ne conservent que les photocopies des documents d'impôts ; ; les documents ne sont pas classés selon l'ordre chronologique et par projet ; absence de photocopies des bons de livraison et réquisitions dans les dossiers cfr voucher ES 00053 et voucher CS00324 ; utilisation d'un cachet pour oblitération des pièces justificatives ne portant pas la mention du bailleur et le code du projet ; Absence de conformité de la méthode comptable aux normes du Pays(comptabilité tenue selon le plan comptable	Traçabilité difficile ; difficulté dans la traçabilité des pièces ; détournement, fraude ; Difficulté d'établir des états financiers recommandés ; Des pertes et disparitions des dossiers peuvent être observées ; difficulté de s'assurer de l'efficacité de cette réconciliation ; non fiabilité de ces fiches car ne jouant pas le rôle attendu à la fin de chaque période ;	(ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;

						tchèque) ;Classement non sécurisé des documents comptables et autres pièces ;La Non-conservation des documents sur place pendant au moins 10 ans ; Feuille de Réconciliation bancaire non datée ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Existence d'un fichier électronique d'inventaire qui ne peut pas séparer les valeurs amortissables et les consommables ;	Détournement ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
4	AIRD	Modéré		Sud Kivu				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Comptabilisations de certaines avances comme dépenses ; non oblitération sur certaines pièces justificatives ; calculs numériques sur certaines pas ne sont pas correctement vérifiés;	Que les dépenses soient faussement gonflés et que le solde qui en découle le soit aussi ; que les mêmes pièces servent des justificatifs sur plusieurs bailleurs ; que les montants non correspondants soient comptabilisés et payés aux fournisseurs	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de signatures sur les carnets de bord, l'inventaire des meubles n'est pas bien tenu ;	Mauvaises imputations des dépenses de carburant ou d'entretien ; perte de meubles ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine
5	TRIAL	Important		Sud Kivu				
			Elevé		Structure organique et personnel	Nos contrôles sur les dossiers des agents payés avec les fonds du PNUD renseignent les insuffisances ci-après : Absence de		Organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL/accompagnement ou un

						documents qui renseignent sur le processus de recrutement des agents et qui garantit la transparence et la mise en concurrence ; Absence de diplôme dans différents dossiers du personnel ; Nous n'avons pas obtenu le CV et le job description de MUZUKA Marcellin, chauffeur ; Nous avons constaté deux situations différentes à propos du personnel affecté au projet. Nous avons constaté que la liste du personnel qui nous a été remise lors de nos travaux sur terrain est différente de celle qui se retrouve sur le budget du projet.		coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Nous n'avons vu aucun bon de sortie caisse/Chèque ; Les procédures mises en place par le partenaire ne fixent pas clairement les limites de paiement par la caisse ; Le non-respect du plafond du coffre ne devant pas dépasser 3000 USD ; Les contrôles inopinés de caisse sont faits par le consultant et coordinateur local du projet. Ils ne sont pas matérialisés par un Procès-Verbal ; Le compte bancaire n'est pas spécifique au projet PNUD ; Absence de preuve de prestation de service**(Les** contrôles de pièces justificatives des dépenses engagées par le partenaire avec les fonds du PNUD renseignent l'absence des rapports de mission de certaines activités réalisées) ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

			Elevé		Rapport et suivi	Non suivi des recommandations antérieures **(Sur** la base des informations recueillies et par revue documentaire, nous avons constaté que certaines recommandations de l'auditeur n'ont pas été suivies. Il s'agit essentiellement de la recommandation suivante : Le PE devra procéder à l'annulation des documents justificatifs par la mention «PAYE ou «COMPTABILISE» en indiquant la source de financement ; Certaines activités prévues ne figurent pas dans le rapport narratif**(**Nous constatons que « les activités additionnelles de formation avocats et travail sur les dossiers prioritaires au nord KIVU et en province orientale dans le cadre des projets CAP et TOE » dont une partie était prévue pour le mois de mai 2017, n'apparaissent pas dans le rapport narratif car elles se sont déroulées pendant que la rédaction du dernier rapport d'avancement était déjà en phase de finalisation.)		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
6	OXFAM NOVIB	Faible	Faible	Sud-Kivu				
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Les factures ne sont pas estampillées « PAYE », et non revêtues des mentions nécessaires à l'attribution d'un code comptable ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage

								et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
7	WAR CHILD Holland	Faible	Elevé	Sud-Kivu				
			Elevé		Structure organique et personnel	Structure organique inadaptée aux mutations des fonctions et responsabilités(le PE ne fait pas ressortir les fonctions et responsabilités des assistants administratifs et financiers œuvrant dans les Bases**) ;** Manuel des procédures de gestion des Ressources Humaines, moins documenté, insuffisant ou non appliqué (absence de politiques bien définies et bien documentées sur la formation et d'un plan de formation du personnel comptable/financier/programme) ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Incohérence entre le montant enregistré dans la comptabilité et le montant sur la facture ; incohérence entre le PV enregistre sur le PV d'inventaire caisse et le montant enregistré dans la comptabilité		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Rapport et suivi	Absence d'approbation du formulaire FACE par le PNUD ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les

								procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Manuel insuffisant ou moins documenté(absence de politiques et procédures de traitement résultant du processus de passation de marchés absence de directives et procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts avec les agents de passation de marchés et les tiers, absence de procédures concurrentielles pour l'octroi des contrats aux fournisseurs). Non-respect de procédures de passation de marchés(ne procède pas au dépouillement public des plis)		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
8	TERRA RENAISSANCE	Modéré	Moyen	Sud-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence de politiques et procédures pour assurer la supervision et le suivi approprié de la mise en œuvre d'autres bureaux / entités externes ;Absence de politique de prévention et de lutte contre la fraude et la corruption, et celle contre les représailles pour les personnes qui signale le cas de fraude; Non indication aux employés, bénéficiaires et autres destinataires les noms des personnes à contacter s'ils soupçonnent l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens ;	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches o Supervision inadéquate	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé
			Elevé		Gestion de programme	Absence de politiques et procédures détaillées en matière de gestion des programmes ; Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ; Absence	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;

						des politiques, procédures et directives suffisamment détaillées pour le S&E ;	Encadrement, suivi et Planification insuffisante	
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence d'un Règlement d'ordre intérieur en français, des politiques et procédures de gestion des ressources humaines ; Non-tenue d'un dossier de recrutement du personnel attestant le respect de toutes les étapes du processus ; Absence de politique et d'un plan de formation et de développement du personnel ; Absence d'un cadre de contrôle interne n'est défini, ni mis à la disposition du personnel.	Absence de politiques, procédures, directives écrites Supervision inadéquate ; Encadrement & suivi insuffisant	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'un système comptable dûment défini et mis en place ;Absence d'une méthodologie dûment définie de répartition correcte des coûts entre divers Bailleurs ; Absence d'évidence des rapprochements réguliers entre grand-livre général et des grands livres auxiliaires ;Non séparation des tâches de manière appropriée ; Non pratique de rapprochement bancaire périodique; Absence des procédures en matière de traitement des factures ;Aucune évidence de contrôle effectué par le comptable avant de payer les factures ;Non attribution d'un code projet et d'un code d'imputation comptable sur les pièces justificatives ;Inexistence d'une méthodologie comptable dûment définie ;Insuffisance des procédures en matière de la tenue	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Supervision inadéquate et Encadrement & suivi, insuffisant	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						de la Comptabilité; Absence d'évidences des rapprochements des soldes bancaires et le grand livre des caisses ;Absence d'évidences des rapprochements réguliers de la petite caisse ;Absence des processus bien définis pour s'assurer que les dépenses d'autres bureaux/entités sont conformes au plan de travail et / ou aux accords contractuels		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans les registres auxiliaires et ceux comptabilisés ; Non tenue des registres d'immobilisation à jour ; Non séparation de responsabilité de distribuer des stocks et celle de mettre à jour les registres d'inventaires entre de personne distincte.	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Supervision inadéquate, Encadrement & suivi insuffisant	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Absence des procédures écrites en matière d'élaboration des rapports financiers ; Non préparation de l'ensemble des états financiers selon le système comptable OHADA ; Absence d'un logiciel comptable capable pour une gestion financière et comptable efficiente et efficace ;	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches. Supervision inadéquate, Encadrement & suivi insuffisant	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Absence des politiques et procédures en matière de Passation de Marchés ;Inexistence d'un système de Passation de Marchés clairement défini ;Inexistence d'une Unité ou Comité de Passation de Marchés avec des chaînes hiérarchiques	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches.	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						bien définies ;Inexistence d'un plan de Passation de Marchés dûment élaboré ;Absence des directives et des procédures formelles pour faciliter l'identification, le suivi et la gestion des conflits d'intérêts potentiels avec des fournisseurs potentiels/agents délégués à la passation des marchés ;Absence de politique en matière de gestion et attribution de contrats.		
9	AAA	Modéré	Moyen	Sud-Kivu	Partenaire d'Exécution	Ignorance de politiques et procédures HACT de transfert et de gestion des fonds des agences EX COM du SNU		Organiser un atelier sur les procédures de gestion et de transfert des fonds HACT des EX COM du SNU.
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de politique et plan de formation du personnel comptable/financier/programme.		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Rapport et suivi	Absence de suivi de la mise en œuvre des recommandations des audits externes.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Non-respect de procédures de passation de marchés en matière de dépouillement des offres (non invitation des soumissionnaires aux séances publiques		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

						d'ouvertures des plis pour plus de transparence)		
10	DCA	Faible		Sud -Kivu			.	
			Elevé		Gestion de programme	Non-établissement d'une cartographie des risques assortie d'un plan de gestion de ces risques ; Absence des Procès-verbaux sanctionnant les réunions d'évaluations ; Absence d'un plan de sécurité dûment élaboré avec des mesures y afférentes	Non atteinte des objectifs du projet pour évaluation insuffisante des risques potentiels ; Risque de prise des décisions non rationnelles pour absence des procès-verbaux des réunions de coordination	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Structure organique et personnel	Nous avons noté au cours de notre évaluation que le Financial Officer exerce à la fois la fonction de comptable et de cassier, ce qui au regard des bonnes pratiques en matière de gestion financière, laisse apparaître le cumul des fonctions incompatibles.	Risque de vol et autres manipulations inopportune des fonds et autres articles des projets	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence d'évidence sur le rapprochement régulier des grands livres général et des grands livres auxiliaires ; Non production des états financiers selon les exigences de l'Etat congolais (SYSCOHADA);Les rapprochements bancaires effectués par la même personne qui effectue les paiements (Financial Officer) ;	Non fiabilité des états financiers produits ; Risque de payer des pénalités en cas de contrôle étatique pour non-respect de la loi comptable du pays	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence des procès-verbaux de la prise d'inventaire physique annuel, de tenue des fiches d'inventaires comptables, de contrôle ou d'inventaire des stocks de tous les biens ;Absence de rapprochement entre les éléments	Risque de perte des actifs et immobilisations ; Risque de vol et de fraude dans la gestion des actifs et immobilisations ; Non fiabilité des états financiers reprenant la valeur du	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						enregistrés dans le registre d'immobilisations et ceux comptabilisés.	patrimoine réel de la structure,	
11	AAA Goma	Faible		Nord-Kivu				
			Elevé		Gestion de programme	Décalage entre les activités prévues et celles réalisées (Lors de nos revues du Prodoc, du PTA et du rapport narratif, nous avons constaté un décalage non expliqué entre les activités prévues et celles réalisées. Ce décalage n'est ni justifié ni expliqué dans le rapport narratif final soumis au PNUD à la clôture du projet);Non archivage des documents du projet (Nous n'avons pas eu connaissance des éléments suivant : rapports de visites sur terrain, PV des réunions de coordination tenues pendant et après la mise en œuvre du projet et la planification des activités réalisées. Cette situation ne nous a pas permis de vérifier le respect du chronogramme établi et le correct suivi des activités) ;	Risque de non atteinte des objectifs du projet et risque de fraude ; Difficulté de donner une appréciation sur le respect du chronogramme des activités et le correct suivi des activités décrites dans le Prodoc ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Structure organique et personnel	Gestion du personnel du projet inefficace (Nous avons constaté que le personnel en charge de la mise en œuvre des activités réalisées avec les fonds du PNUD est constitué des agents recrutés par l'organisation pour la réalisation des activités financées par d'autres bailleurs de fonds. Nous avons constaté l'absence de notification de service qui lie le personnel au projet mis en œuvre	Risque d'engagement des agents non qualifiés ; Difficulté d'apprécier les compétences et la qualification du personnel du projet Risque de prise en charge, par le projet, d'un personnel non engagé dans ses activités ;	Organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL

						avec les fonds du PNUD, la non mise à jour de dossiers sélectionné du personnel et l'absence de documentation sur le processus de recrutement des agents concernés ;		
			Elevé		Rapport et suivi	Non suivi de recommandations antérieures(Il s'agit essentiellement des recommandations relatives à la formation du personnel financier sur le rapportage HACT, la mise en place d'une politique de formation du personnel, l'élaboration d'un plan de suivi des recommandations et l'invitation des soumissionnaires aux séances d'ouverture des plis pour rendre le processus d'achat plus transparent.) ;Absence d'approbation du PNUD sur le formulaire FACE et sa soumission tardive(Nous avons constaté lors de nos contrôles sur formulaire FACE de justification des fonds :L'absence approbation du PNUD sur le formulaire FACE de justification des fonds reçus dans le cadre du projet ; La justification des fonds au-delà de 6 mois contrairement aux exigences des agences du système des Nations Unies) ;	Recommandations antérieures implique la faible amélioration dans la gestion administrative, financière et des programmes ; La transmission tardive au bailleur des rapports sur l'utilisation des ressources influe sur le décaissement de fonds et par conséquent sur la réalisation des activités. L'absence d'approbation du PNUD sur le FACE peut conduire au non validation du rapport financier	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Nous avons constaté que les paiements importants ont été effectués au bénéfice des groupes locaux recrutés pour la réparation des HIMO. Cependant, nous n'avons pas eu connaissance de	L'absence de signature sur le contrat de prestation de service implique l'absence d'engagement vis-à-vis du projet.	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						leurs signatures sur les contrats de prestation de service conclus avec le WHH-AAA dans le cadre des activités financées par le PNUD		
12	Diakonie Ade Humanitaire	Faible		Nord-Kivu				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le PE tient un livre de caisse électronique qui ne laisse pas de trace de contrôle hiérarchique ; absence de service d'audit interne ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
			Moyen		Rapports et suivi	Retards dans la livraison des rapports d'audits institutionnels ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	DKH ne dispose pas d'un code d'éthique spécifique de passation de marchés ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche par la présentation d'un code d'éthique ou d'un manuel de politiques et procédures incluant des dispositions spécifiques de passation de marchés.
13	INVISIBLE CHILDREN GOMA	Faible		Nord- Kivu				
			Elevé		Structure organique et personnel	Faiblesses dans la connaissance du cadre HACT (Nous avons constaté que le personnel n'a pas de connaissance du cadre HACT concernant les mécanismes de transfert de fond) ; cumul des fonctions et tâches incompatibles		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

						(Nous avons pris note que le poste du Directeur régional (Directeur pays) est vacant ce qui donne un cumul des tâches au chargé des opérations)		
14	GOMA IMC	Faible	Elevé	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Non obtention de l'accord de siège pour le fonctionnement en RDC(Le PE est une organisation non gouvernementale de droit étranger ayant une représentation en RDC. A ce titre, outre les conditions générales d'obtention de la personnalité juridique, le PE est tenu, au regard de la législation en vigueur, de signer un accord de siège avec le gouvernement de la RDC pour son fonctionnement. Or, nous avons constaté que le PE ne dispose pas encore de cet accord.) ; Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs.) ;		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Faible		Structure organique et personnel	Fiche d'évaluation du personnel trop lourde (7pages) (La fiche d'évaluation de performance, telle que tenue par Mercy Corps, déroule des informations d'évaluation sur 7 pages.		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Moyen		Politiques et procédures comptables	Absence d'évidence de contrôle de la caisse ; absence de procédures de modifications de politiques et procédures comptables ;	Risque que le solde comptable de la caisse soit erroné ; Risque de perte des fonds ;	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence de porte métallique dans le bureau où se trouve le coffre-fort (Nous avons constaté que le bureau où est logé le coffre-fort du PE a une porte mais en bois avec serrure. Cela a comme implication que l'accès au coffre-fort est à moindre effort) ; Insuffisance de la sécurisation des stocks du Waterhouse ; absence d'assurance incendie pour les bâtiments loués par le PE ;	Risque d'entrée des eaux de pluie dans le Waterhouse ; Risque de vol des biens stockés dans le Waterhouse ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de rapport d'audit externe**(**Le PE nous a fait savoir que les états financiers sont régulièrement audités par un auditeur indépendant. Cependant aucun rapport y relatif n'a été mis à notre disposition. En effet, lors de nos travaux nous n'avons pas eu accès à ces rapports simplement parce que le PE ne dispose pas de politiques d'archivage à son niveau) ; Absence de back up pour la conservation des documents comptables ; Absence de plan de mise en œuvre des recommandations d'audit ;	Perte des documents comptables en cas d'incendie Risque que certaines	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;

			Elevé		Passation de marchés	Absence d'un système de passation de marchés informatisé(Nous avons constaté lors de nos travaux que le PE ne dispose pas effectivement d'un système de passation de marchés informatisé devant lui permettre de produire des rapports nécessaires à ce sujet.) ;		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés/Appui institutionnel (cofinancement pour l'achat d'un logiciel).
15	LWF Goma			Nord-Kivu				
			Elevé		Structure organique et personnel	Outre les constats relevés, il sied d'ajouter que le personnel de ce service comptable n'a reçu aucune formation et donc n'a bénéficié d'aucun renforcement des capacités en matière de SYSCOHADA ;		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Politiques et procédures comptables	La méthode comptable de LWF n'est pas conforme aux normes applicables en RDC car nous avons constaté que la comptabilité applique le système américain, alors que le pays d'implémentation est sous l'aire du SYSCOHADA ; Tous les documents choisis sont estampillés d'un sceau d'oblitération, mais n'indique surtout pas l'agence qui a financé la transaction.		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
			Elevé		Immobilisations et stocks	Quant anomalies découvertes dans la gestion des actifs, nous pouvons citer : Non tenue des fiches individuelles des immobilisations; Non actualisation du registre des immobilisations et absence de politique d'amortissement ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

16	NCA		Moyen	Nord-Kivu	Structure organique et personnel	Mais sur le plan local, il y a absence des textes ou de procédures qui prennent en compte des aspects réglementaires nationaux dans le domaine suivant : Gestion Financière et Comptable ; Passation des Marchés ; Gestion des Ressources humaines et Législation fiscale et sociale.		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Politiques et procédures comptables	De nos travaux, nous avons constaté qu'aucun document justificatif des dépenses ne sont estampillés « PAYE à l'aide du don » ni avec indication de l'agence qui La méthode comptable n'est pas conforme aux normes applicables en RDC car nous avons constaté que la comptabilité applique le système Norvégien, alors que le pays d'implémentation est sous l'aire du SYSCOHADA ; Outre les constats relevés, il sied d'ajouter que le personnel de service comptable n'a reçu aucune formation et donc n'a bénéficié d'aucun renforcement des capacités en matière de SYSCOHADA ;a financé la transaction .		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Nous avons décelé quelques insuffisances dans la tenue des documents de gestion des immobilisations comme, l'absence d'un fichier des immobilisations. ; nous avons relevé les insuffisances de contrôle en matière de : Tenue ou mise à jour des fiches des		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						inventaires pour chaque bien ; Plan de lutte contre l'incendie ;		
17	WAR CHILD Goma			Nord-Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence des documents dans les dossiers des gants recrutés par le sous-bénéficiaire AFD		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	faiblesses dans les contrôles des pièces justificatives (absence de bons de commande et avis de réception ; fiche de paiement non approuvée ; absence de contrat de loyer ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Rapport et suivi	Absence d'approbation des formulaires FACE par le PNUD et l'UNICEF ; non suivi des recommandations des évaluations antérieures ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports de suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluations antérieures par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du sur les procédures et le rapportage HACT;
18	WOA	Faible	Moyen	Nord-Kivu	Partenaire d'Exécution	Absence d'une politique de lutte contre la fraude et la corruption; Absence de mécanisme de dénonciation des cas de fraude, d'abus ou gaspillage des ressources ; Absence d'évidence d'une politique contre les représailles pour les personnes qui signalent les cas de fraude.	le risque de l'absence de prévention et de détection des risques de fraude et de corruption avec continuation du non-respect des procédures et politiques de paiement ; le risque de gestion inefficace ou de fraude, abus ou gaspillage des ressources avec comme corolaire la non atteinte des objectifs et des résultats **;** Crainte de dénoncer les fraudes.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;

			Moyen		Gestion de programme	Absence de formalisation du suivi de la mise en valeur des recommandations faites par les évaluateurs indépendants.	Cette situation augmente le risque d'une gestion inefficace	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'un plan de formation du personnel comptable, financier et de programme ;	Ceci augmente le risque d'erreur et de non atteinte des objectifs.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de formalisation d'une clé ou des clés de répartition des charges communes **(**Nous avons vérifié que le PE n'a pas formalisé une clé ou des clés de répartition des charges communes.) ;Utilisation non optimale du logiciel SAGE**(**Nous avons vérifié que le personnel comptable/financier/programme n'utilise pas toutes les fonctions du logiciel SAGE pour produire tous les rapports qui y sont paramétrés.) ; Non annulation ou absence d'approbation des factures**(**Nous avons vérifié que les factures ne sont annulées après comptabilisation.) ; Absence d'un service d'audit interne **(**Nous avons vérifié que le PE n'organise	Cette situation augmente le risque de mauvaise imputation des charges communes avec comme corolaire la non atteinte des objectifs et des résultats et une mauvaise utilisation des fonds. Cette situation augmente le risque de manque des informations financières et comptables nécessaires ; Cette pratique augmente le risque d'utilisation multiple de la facture ou de détournement des fonds ; Ceci augmente le risque de fraude ou d'abus.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;

						pas un service d'audit interne et qu'une délégation du siège passe une fois l'année pour faire un contrôle interne.) ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence d'un système efficace de protection des actifs **(**Nous avons vérifié qu'il ne prenne pas les inventaires physiques selon une fréquence raisonnable et ne procède aux contrôles inopinés.)	Ces insuffisances augmentent le risque de fraude ou d'abus	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Non organisation d'audit externe **(**Nous avons noté que le PE a organisé un audit externe en une fois l'année 2016 pour les 5 dernières années.) ; Utilisation non optimale du logiciel SAGE **(**Nous avons vérifié que le personnel comptable/financier/programme n'utilise pas toutes les fonctions du logiciel SAGE pour produire tous les rapports qui y sont paramétrés.	Cette situation augmente le risque de fraude et d'abus ou gaspillage des fonds ; Cette situation augmente le risque de manque des informations financières et comptables nécessaires.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'un service de procurement hiérarchisé **(**Nous avons vérifié que le PE n'organise pas un service de procurement hiérarchisé.) ;	Ceci augmente le risque d'achats des produits de mauvaise qualité et aux prix non compétitifs	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
19	FHI	Modéré		Nord Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Il a été constaté que le PE reconduise tacitement les contrats des agents d'un projet à un autre sans évaluation, sans aucune explication écrite, en attendant un autre financement. mais cette politique ne figure pas dans les procédures du PE.		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Moyen		Politiques et procédures comptables	Le chargé de comptabilité contresigne tous les rapports comme gestionnaire de caisse et de coffre alors qu'il ne l'est pas.	Transfert de risque	((ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
			Moyen		Immobilisations et stocks	Les inventaires du partenaire sont électroniques ; Ils ne sont pas imprimés ni signés à la fin de chaque période. certains items n'ont pas de numéro de série, de valeur d'acquisition, et étiquetage.	Risque de manipulation et manque d'authenticité	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine
			Moyen		Passation de marchés	La pratique de collecte des cotations comporte un risque car il y a absence de demande de prix ou des cotations donnant les spécificités techniques des items à acheter et les conditions générales du partenaire font souvent défaut d'où l'analyse des offres serait biaisée et/ou non objective ne tenant pas compte des conditions générales et des services après-vente.	Achat non rationnel et perte de moyens.	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
20	IRC	Modéré		Nord Kivu				
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur

								une LTA ; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
21	HIA	Important		Nord Kivu				
			Elevé		Structure organique et personnel	Gestion insuffisante des contrats des staffs travaillant sur différents financements ; Pour ce qui concerne la tenue des dossiers du personnel, nous avons constaté qu'un travail est en cours pour compléter des éléments essentiels manquants. Nous n'avons cependant pas trouvé un plan de formation et la check-list indicative qui reprendrait les éléments constitutifs des dossiers du personnel.		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	La méthode comptable de Hope In Action n'est pas conforme aux normes applicables en RDC car nous avons constaté que la comptabilité applique le système Suédois, alors que le pays d'implémentation est sous l'aire du SYSCOHADA. Outre les constats relevés, il sied d'ajouter que le personnel de service comptable n'a reçu aucune formation et donc n'a bénéficié d'aucun renforcement des capacités en matière de SYSCOHADA ; ; Octroie des avances de salaires aux staffs par chèques pour échapper au contrôle de la caisse Avances sur salaire comptabilisées directement en dépenses ; Système		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers ; De nos investigations, il ressort que Hope In Action n'a pas un auditeur interne. Toutefois, des rapports d'audit externe réalisés par le cabinet BIFE ont été mis à notre disposition ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Pas de pratiques d'amortissements ; Toutefois, nous déplorons l'absence d'un fichier d'immobilisation constituant la base des données pour la gestion des immobilisations ; Cependant, nous avons relevé quelques insuffisances de contrôle qui se caractérisent par : Non affichage de résultats d'inventaires physiques des biens dans les locaux respectifs de leur affectation ; Non tenue d'un fichier des immobilisations ; Non établissement d'un certificat de donation des biens des projets cédés par les Bailleurs à Hope In Action ; Absence d'un plan de distribution des biens dans des sites de mise en œuvre des projets ; Non souscription à la police d'assurance anti incendie ; Absence de politique d'amortissement des biens immobiliers.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

			Elevé		Rapport et suivi	Toutefois, ce logiciel connait un problème de paramétrage et qui, d'ailleurs, est encours de résolution. D'où, la gestion comptable se fait sur base des tableurs Excel programmés pour palier momentanément à ce problème.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Nous avons cependant noté l'absence dans les procédures des dispositions permettant la constitution d'une base des données ou répertoire constitutive de la structure des prix des biens et services sur le marché local ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
22	SOLIDARITES INTERNATIONALES	Faible		Nord Kivu				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence des pièces justificatives aux documents des paiements ; non estampillage des factures avec PAYE à l'aide du don xxx et mettre la mention PAYE sur toutes les pièces comptables ; manuel de procédures insuffisant (absence de seuil pour les achats)		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Non –respect du principe de la double intervention dans la gestion du coffre-fort ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
23	VECO	Elevé	Moyen		Partenaire d'exécution	Absence d'avenant à l'accord de subvention autorisant la		Conditionner le financement à la présentation des documents d'autorisation pertinents pour un bon fonctionnement en RDC

						prolongation du projet jusqu'à la fin du mois ;		
			Elevé		Gestion de programme	Absence de preuve de validation des Prodoc, budgets et chronogrammes par le PNUD **(**Au cours de nos travaux, nous avons observé l'absence de preuve de validation de documents des projets ; notamment : le budget et les chronogrammes d'activités**) ;** Nous avons constaté un dépassement de 124% sur la rubrique « Mobilisation du capital propre de la coopérative du projet Ituri ».		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de mentions obligatoires dans les différentes factures **(** Lors de la revue des dépenses de différents projets, nous avons constaté que certaines factures d'achat de biens et services ne contiennent pas les mentions obligatoires telle qu'exigées par la législation en vigueur ; notamment le RCCM, l'adresse du fournisseur et le numéro d'identification nationale) ; Dépassement budgétaire**(**Nous avons constaté un dépassement de 124% sur la rubrique « Mobilisation du capital propre de la coopérative du projet Ituri ») ; . Ecart entre le total de dépenses justifiées dans les FACE et le total des dépenses du grand livre ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

			Moyen		Rapport et suivi	Accès aux ordinateurs de travail (Nous avons constaté que l'accès aux ordinateurs de travail n'est pas systématiquement protégé par un mot de passe pour toute l'équipe de finances. C'est le cas de l'ordinateur de la secrétaire administrative et financière) ; Absence de preuve de validation des formulaires FACE par le PNUD ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Absence de code d'éthique spécifique en passation ; Mauvais archivages des documents de passation de marchés (Nous avons constaté que les dossiers de passation de marché ne sont pas archivés dans un classeur distinct permettant un bon classement et exploitation de documents) ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
24	NRC	Faible		Nord- Kivu				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence des Bons d'entre et de sorties caisse pré-numérotés ; journal de casse et banque, Fiche de présence du Personnel ; Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers ; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; ((ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

25	PU-AM	Modéré	Elevé	KALEMIE/ TANGANIKA	Politiques et procédures comptables	Le rapprochement bancaire non correctement effectué Le rapprochement bancaire électronique n'est pas imprimé Erreur arithmétique dans la comptabilisation des dépenses par la Banque Seuil du plafond des fonds a garder dans la caisse non déterminé Absence de contrôle inopiné de la caisse; Seuil du plafond des fonds a garder dans la caisse non déterminé ; Absence de contrôle inopiné de la caisse ; Les factures non accompagnées des reçus ne sont pas annules lors du paiements ;Les documents justificatifs ne sont-estampillés « PAYE à l'aide bailleur XXX », indiquant l'institution qui a financé la transaction ; Absence d'un logiciel comptable ou détention d'un logiciel comptable inadapté		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Insuffisance dans la gestion des immobilisations notamment l'absence de la matérialisation des inventaires physiques consolidés périodiques des actifs (biens et équipements) du projet; absence d'évidence des documents matérialisant le transfert des biens à la clôture du projet tel le PV de transfert; absence d'étiquetage et de la codification des biens inventoriés ainsi que l'absence de suivi de		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						stocks des fournitures et consommables.		
			Elevé		Rapport et suivi	Non-respect des tranches de financement du Formulaire FACE		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Absence ou Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Seuil du plafond des fonds a garder dans la caisse non déterminé ; Absence de Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers ; absence de contrôle inopiné de la caisse ; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Absence de politique de gestion des équipements et inventaires Mauvaise tenu des fiches des stocks		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des

								stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Absence ou Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
26	AVREO	Faible		KALEMIE/ TANGANIKA	Partenaire d'Exécution	Absence de personnalité juridique		Conditionner le financement à l'obtention de la personnalité juridique / présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence dans le dossier de la Banque de procurations des personnes dûment mandatées pour le retrait les chèques et d'autres effets de l'organisation Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement. Les factures non accompagnées des reçus ne sont pas annules lors des paiements ; Les documents justificatifs ne sont-estampillés « PAYE à l'aide bailleur XXX »,		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						indiquant l'institution qui a financé la transaction.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Insuffisance dans la gestion des immobilisations notamment l'absence de la matérialisation des inventaires physiques consolidés périodiques des actifs (biens et équipements) du projet; absence d'évidence des documents matérialisant le transfert des biens à la clôture du projet tel le PV de transfert; absence d'étiquetage et de la codification des biens inventoriés ainsi que l'absence de suivi de stocks des fournitures et consommables ; Absence de la police d'assurance pour les Actifs Immobilisés		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Absence ou Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
27	IEDA RELIEF	Modéré		Katanga/Lubumbashi				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Seuil du plafond des fonds à garder dans la caisse non déterminé ; Absence de contrôle inopiné de la caisse ; Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers ; Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement ; Les factures non accompagnées des reçus ne sont pas annules lors du paiements ; Les documents justificatifs ne sont-estampillés « PAYE à l'aide bailleur XXX », indiquant l'institution qui a financé la transaction t ; Absence de système de répartition des charges communes ; IEDA tient des journaux séparés par projet mais les documents tirés du système comptable « QUICK BOOK » mis à notre disposition ne permet pas de rattacher les différentes dépenses à leurs lignes budgétaires, nous avons utilisé les fiches techniques ainsi que les tableaux comparatifs en vue de nous assurer que les dépenses étaient conformes au budget et le test a été satisfaisant pour toutes les transactions analysées ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;
			Elevé		Immobilisations et stocks	Insuffisance dans la gestion des immobilisations notamment l'absence de la matérialisation des inventaires physiques consolidés périodiques des actifs (biens et équipements) du projet;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des

						absence d'évidence des documents matérialisant le transfert des biens à la clôture du projet tel le PV de transfert; absence d'étiquetage et de la codification des biens inventoriés ainsi que l'absence de suivi de stocks des fournitures et consommables.		stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Absence ou Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
28	CISP/KGA	Important	Elevé	KANANGA	Partenaire d'Exécution	Absence des procédures et politiques de supervision des activités réalisées par les sous-traitants ; absence d'un manuel de politiques et procédures validé par le management ; absence d'un plan de suivi de la mise ne œuvre des recommandations	Difficulté d'évaluer l'évolution des activités Risque de non atteinte des objectifs ; arbitraire ou laxisme ; difficulté de mettre en pratique les recommandations et de faire le suivi ;	présentation d'un manuel de politiques et procédures validé ;
			Elevé		Gestion du programme	Inexistence de poste du chargé de suivi et évaluation de CISP et non précision de fréquences de missions et de rapport de suivi et évaluation ;	Difficulté d'identifier les risques, Atteinte des objectifs inappropriés, Divagation à vue dans l'exécution des projets ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats.
			Elevé		Structure organique et personnel	Mauvais calcul de l'IPR et paiement forfaitaire de l'IERE ;	Risque de crédit fiscal ; Gaspillage de fonds du projet ; Risque d'évasion fiscale ; Violation des	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et

						Non organisation de test d'embauche ;	procédures de CISP et du PNUD en matière d'embauche. Risque de recourir aux agents non performants et au clientélisme ;	financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Non complétude du manuel de procédures administratives, comptables et financières (absence de procédures relatives à la comptabilité et n'a pas fixé le seuil de fonds de la grande caisse.) ; Non autorisation de certaines dépenses (cas de dépenses effectuées à Luiza non autorisées par la Direction) ; Absence de la comptabilité générale (absence d'une organisation comptable orthodoxe basée sur des procédures comptables, tenue des comptes en monnaie étrangère, non application du référentiel OHADA) ; L'absence du cachet d'oblitération « PAYE » sur certaines pièces traitées ; Inexistence de rapport d'audit interne(alors qu'un auditeur existe au siège) ; Non justification de certaines dépenses ; Non-respect de seuil de fonds en caisse ; Non-retenue de l'IRL à la source ; Absence du logiciel comptable pour l'enregistrement des opérations et usage du SYSCOHADA ; Insuffisance de procédures Absence de la caissière de la grande caisse et non réconciliation entre la grande caisse et la petite caisse de gestion	Risque de non comptabilisation des certaines opérations ; Difficulté de produire les Etats financiers ; Absence de la transparence dans la gestion ; Risque de fraudes et Difficulté d'organisation et de tenue des dossiers comptables ; Difficulté de contrôle ; Important risque pénal pour production de faux bilans. détournements ; Absence d'efficacité de l'organe de surveillance du contrôle interne; Difficulté d'évaluation dynamique de son parcours ; Difficulté de contrôle ; Non-respect des instructions des bailleurs sur le *reporting ; Risque de non détection de faiblesses du système* ; Risque des fraudes et détournements ; Non-respect des procédures de CISP et du PNUD. ;Non acheminement de certains documents administratifs et des originaux de pièces justificatives du projet Réhabilitation Nutritionnelle et amélioration des conditions d'accès à l'eau,	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						de trésorerie ; et absence de l'auditeur interne local ; Existence des dépenses non appuyées par les pièces justificatives probantes pour un montant total de **12.590 USD** pour le projet PF 0762 et **9.096 USD** pour le projet VA/Unicef et non transmission des pièces justificatives des dépenses effectuées par le sous-traitant COOPI ; Absence de modules de formation et de rapports de la formation pour la formation du comité à Luiza/référence pièce n°1540 ; absence de signature du DAF de Base sur les appels de fonds	Hygiène et assainissement des communautés affectées par la malnutrition dans la zone de santé de Luiza à l'administration ; Risque de non fiabilité des rapports financiers ; Risque d'erreurs et d'omission ; Difficulté de traiter les opérations ; - Risque de non clôture de l'exercice comptable ; - Risque de non atteinte des résultats ; Risque de détournements ;	
			Moyen		Immobilisations et stocks	Certaines informations manquent sur la fiche d'inventaire (valeur d'acquisition, numéro de châssis, et numéro de série)	Difficulté d'amortir les équipements ou risque de perte des biens	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de présentation d'états financiers ; Non certification des comptes annuels de CISP		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Non-respect du processus d'achats(Le processus d'achat n'est bien suivi par le PE) ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

29	INTEROS		Moyen	Ituri(Bunia)	Politiques et procédures comptables	Absence de caisse spécifique par projet et par bailleur ; Le plafond des encaisses n'est pas fixé ; Non-respect du seuil de paiement par caisse fixé à USD 500.	Risque d'erreur sur la gestion des espèces en caisse et en banque.	(ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
			Moyen		Immobilisations et stocks	Nous avons constaté l'absence du code du projet sur les motos et véhicules TOYOTA HILUX PICK UP 4X4 acquis avec les fonds PNUD.	Risque d'abus.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
30	MEDAIR	Faible		Ituri				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de quelques documents dans les dossiers du personnel ; Techniques de vulgarisation du manuel des procédures insatisfaisantes ;	Possibilité d'utiliser du personnel sous identifié et mal connu ; Manque d'une base de données actualisée et fiable en cas de toute éventualité de promotion ou de nouveau projet ; Mauvaise interprétation des procédures mal comprises ; Se fier à un outil peu vulgarisé et moins connu ;	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Les paiements ne sont pas faits à travers le compte bancaire dédié aux financements du Bailleur Les chèques sont établis aux noms des individus en lieu et place des entreprises ; Paiements des factures fournisseurs sans fond des dossiers complets (évidence de réceptions conformes des biens et services ;Réquisitions ,Bons de commandes ,Bons de livraison,		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						Bons de réceptions,,,,) La constitution des dossiers de paiement n'est standard ; Les avances sont gérés dans un fichier Excel parce que le logiciel comptable n' Absence des Bons d'entre et de sorties caisse pré-numérotés, journal de casse et banque ,Fiche de présence du Personnel est pas en mesure de le faire ; Certaines dépenses sont effectuées par des avances		
			Elevé		Immobilisations	Insuffisance dans la gestion des immobilisations notamment l'absence de la matérialisation des inventaires physiques consolidés périodiques des actifs (biens et équipements) du projet; absence d'évidence des documents matérialisant le transfert des biens à la clôture du projet tel le PV de transfert; absence d'étiquetage et de la codification des biens inventoriés ainsi que l'absence de suivi de stocks des fournitures et consommables ; Gestion des dépôts et suivi de consommation du carburant véhicules et GE ; Insuffisance des mesures sécuritaires au dépôt pharmaceutique de MEDAIR ;	Subir des pertes énormes en cas d'éventuel incendie ; Concéder à la détérioration des médicaments ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/organiser un atelier/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Classement des formulaires FACE partiellement remplis et/ou sans signatures d'approbation du bailleur ;	Insuffisance de preuve sur la certification des dépenses justifiées ; S'exposer aux malentendus et discussions sur	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser

							l'authenticité des documents ;	un coaching sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence, Dossier des Achats incomplets		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
31	LWF	Modéré	Moyen	Ituri	Partenaire d'exécution	Non évidence de l'organisation et de la tenue des réunions internes de Coordination		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes.
			Elevé		Gestion du programme	Absence des rapports de mission de S&E		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Politiques et procédures comptables	La procuration de paiement fait et signée par le bénéficiaire lu même ; Les paiements ne sont pas faits à travers le compte bancaire dédié aux financements du Bailleur ; Les chèques sont établis aux noms des individus en lieu et place des entreprise Paiements des factures fournisseurs sans fond des dossiers complets (évidence de réceptions conformes des biens et services, ,réquisitions ,Bons de commandes ,Bons de livraison,		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						Bons de réceptions,,,,) ; La constitution des dossiers de paiement n'est standard s ; Absence des Bons d'entre et de sorties caisse pré-numérotes, journal de casse et banque ,Fiche de présence du Personnel ; Absence des pièces comptables originales au lieu de vérification ; Les factures non accompagnes des reçus ne sont pas annules lors du paiements Les documents justificatifs ne sont-estampillés « PAYE à l'aide bailleur XXX », indiquant l'institution qui a financé la transaction ; Insuffisance dans la gestion des immobilisations notamment l'absence de la matérialisation des inventaires physiques consolidés périodiques des actifs (biens et équipements) du projet; absence d'évidence des documents matérialisant le transfert des biens à la clôture du projet tel le PV de transfert; absence d'étiquetage et de la codification des biens inventoriés ainsi que l'absence de suivi de stocks des fournitures et consommables ; Certaines dépenses sont effectuées par des avances Absence des bons des réquisitions signées par le service demandeur ,absence de bordereau de livraison et de bons de réception des biens et de services par le service demandeur e ; Absence des listes des réceptions signées par		

						les bénéficiaires des unités de communication et des autres achats spécifique		
			Moyen		Immobilisations et stocks	Gestion des dépôts et suivi de consommation du carburant véhicules et GE		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
32	COOPI Bunia	Elevé	Elevé	Ituri				;
			Moyen		Structure organique et personnel	Les ressources Humaine ne gèrent que les staffs nationaux et il n'y a aucune information disponible pour les staffs expatriés (absence de contrat, les fiches de présences) ; Absence de check list des éléments constitutifs des dossiers du personnel	Absence de suivi des staffs expatriés ; Dossiers du personnel incomplets	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le PE n'utilise pas systématiquement le bon d'entrée et de sortie caisse ; Les chèques sont signés par une seule personne ; Absence de montant limite à placer dans les deux caisses du PE ; Absence de contrôle inopiné de caisse ; Les manuelles de procédures ne renforcent pas le système de contrôle interne en ce qui concerne les demandes, les autorisation ; Le système de comptable n'est pas fiable ; Absence des factures pour le paiement frais de loyer ; Les staffs COOPI se substituent en agents de change lorsque	Perte des biens ; Absence de contrôle ; Détournement des fonds et vol, Braquage ; Faible niveau de contrôle ; Difficulté dans la production des rapports en temps réel ; Absence de pièces comptables pour les transactions faites par le siège (salaires des expatries, assurance, Etc.) ; Paiement fictif ; Utilisation du taux de change erroné, conflit d'intérêt ; Paiement avant livraison ; Paiement des tranches avec des dossiers incomplets	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						l'organisation doit effectuer des paiements en Franc congolais ; Le bon de commande est à la fois l'autorisation de paiement ; financement des ONG partenaires a COOPI ne sont pas conditionné par un CHECK LIST des document constitutif du dossier de paiement avant tout décaissement ;		
			Elevé		Immobilisation et stocks	Les coffres forts sont gérés chacun par son gestionnaire et qui détient toutes les clés	Détournement des fonds	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Les demandes, les autorisations et les approbations ne sont pas systématiquement visibles aux différents échelons du processus de décaissement ; La fiche d'inventaire n'a pas de colonne réservée aux amortissements le la valeur d'acquisition n'est pas systématiquement renseignée sur tous les biens de l'organisation ;	Absence de contrôle approfondie avant le paiement ; Surévaluation ou sous évaluations de la valeur des biens de l'organisation	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Le logisticien est impliqué sur toutes étapes du processus des achats	Conflit d'intérêt	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
33	SAMARITAN'S PURSE	Faible		Ituri				
			Elevé		Structure organique et personnel	Le manuel des procédures est tenu en Anglais uniquement(le manuel des procédures qu'utilise SP n'est rédigé qu'en langue anglaise et	Mauvaise interprétation de clauses mal comprises ; Erreurs dans l'exécution des tâches Usage d'un personnel	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et

						n'est pas non plus adapté au contexte et à la conjoncture du milieu (BUNIA) ; Dossier du personnel incomplet et non actualisé (l'absence des éléments suivant : Job description, CV, diplômes ; Absence d'un check liste qui servirait de guide aux éléments manquant dans chaque dossier) ;	sous identifié ; Manque de maitrise des connaissances ou back grounds de chaque agent quotidiennes ;	financières et de gestion de passation de marchés en français ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Prologiciel moins performant et incapable de générer automatiquement les états financiers ; Tenue et classement des rapprochements bancaires sous documentés(Les rapprochements bancaires ne sont pas accompagnés des extraits de journal de banque avec qui permettrait la comparaison avec les extraits bancaires) ; Cachet d'oblitération incomplet et non appliqué systématiquement ; Identité des bénéficiaires non jointes ;absence de code budgétaire sur certains documents justificatifs; quelques factures fournisseurs sont payées sur base de procuration sans pièces d'identité du bénéficiaire et approbation de l'autorité habilitée ;carnet de bons ravitaillement carburant (BRC) fait mention de quantité autorisée par SP(signée avant remise à la station –service DP et celle livrée par la station –service(non signée ou approuvée par SP) ;	Doute sur les soldes retenus des seuls extraits de compte bancaire ; Insuffisance d'évidences sur la justification des transactions ; Possibilité de se faire recouvrer doublement ; mauvaise imputation ; possibilité de préjudice au PE ; surévaluation de la consommation du carburant facturée ; double emploi ; absence de contrôle ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

			Elevé		Immobilisations et stocks	Gestion des stocks sans outils appropriés (L'on ne dresse pas des fiches de stock ainsi que les états d'inventaires des stocks fournitures et petits matériels détenus au sein du dépôt ; Absence de toute signature ou paraphe attestant l'approbation de contrôles effectués sur les fiches d'entretien et carnets divers Etc) ; absence de rapprochement entre quantités livrées et celles consommées par SP ; paiement mensuel des factures carburant non certifiées par Fleet supervisor pour services rendus et ce, sur base des copies des relevés de livraisons la station-service à SP, relevé émis sur papier duplicateur simple sans en-tête de la compagnie pétrolière , ni cachet ni signature des autorités de cette compagnie ;	Pertes de piste de contrôle ; Carence d'évidence sur les contrôles effectués ; double emploi, absence de contrôle ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Rapport et suivi	Retards des audits externes, existence de deux séries numéros de documents, une série produite automatiquement par SENERIC (Document N°) et une autre qui est manuelle (Externat Document), toutes deux reprises dans le rapport par SENERIC ; utilisation limitée du logiciel DENERIC	Surcharge temps de travail et risque de reprendre le même série de document manuel ; investissement important non suffisamment exploité ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Mise en application insuffisante de politiques et procédures de passation de marchés par le personnel chargé des achats, absence de classement des	probabilité de passer de gré à gré et documentation insuffisante du processus avec les PREFERES	Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés

						dossiers de passation de marchés. Profil inadapté des membres du comité des achats ; existence d'une base de fournisseurs des biens et services avec mention « PREFERE » et qui n'est pas beaucoup documentée pour justifier le processus ;		
34	**TSF** (Terre sans Frontière)	Faible		Ituri				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	absence du service d'audit interne; Procédures de gestion de la trésorerie inappropriées et inefficaces ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;
			Moyen		Rapport et suivi	Absence de politique formelle de sauvegarde de données (la sauvegarde n'est pas formalisée et les données ne sont pas conservées en dehors du site)		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un coaching sur la conservation des données ;
			Moyen		Passation de marchés	Manuel insuffisant ou moins documenté (absence de politiques et procédures de lutte contre la corruption, la fraude ou l'utilisation abusive des ressources)		Conditionner le 1er versement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures bien documenté et validé
35	COOPI Bunia	Important		Ituri				
			Elevé		Politiques et procédures	Absence de contrôle inopiné de caisse ; Les staffs COOPI se substituent en agents de change lorsque l'organisation doit effectuer des paiements en Franc congolais ; Absence systématique de visibilité aux différents échelons du processus de	Fraude et détournement des fonds ; non-exécution de certaines activités à la suite de dépassement budgétaire ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;

						décaissement notamment les demandes, les autorisations et les approbations ; Non-respect du plafond de 500$ à payer par caisse ; Absence d'utilisation systématiquement de bon d'entrée et de sortie caisse ; Seuil du plafond des fonds a garder dans la caisse non déterminé et le mode de paiement non défini ; Les chèques sont signes par une seul personne ; Le paiement des tranches des financement des ONG partenaires a COOPI ne sont pas conditionné par un CHECK LIST des document constitutif du dossier de paiement avant tout décaissement ; Absence d'un manuel des procédures administratives, financières et comptables ; Absence des pièces comptables originales au lieu de vérification ; Absence de pièces comptables pour les transactions faites par le siège (salaires des expatries, assurances) ; Utilisation des libelles incorrects dans l'enregistrement des dépenses,, documents comptables raturés les dépenses engagées sur les projets pas examinées et approuvées conformément aux règles et procédures du PE, Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement ; Absence d'évidence de rapprochement entre les documents de support		

						Absence des factures pour le paiement frais de loyer ; non – respect de certaines lignes budgétaires lors de l'utilisation des fonds.		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Emplacement du coffre-fort non sécurisé Les coffres forts sont gérés chacun par son gestionnaire et qui détient toutes les clés ; Mauvaise tenu des fiches des stocks Absence des fiches de stock, les fiches de distribution ne renseignent pas la totalité des biens céder et/ou transférés Absence du nom du responsable sur les fiches d'inventaires		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence, Le bon de commande est à la fois l'autorisation de paiement.		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
36	SAVE THE CHILRN/ MBM	Faible		MBM				
			Moyen		Structure organique et personnel	Le personnel n'est pas systématiquement Evalué ; Certains dossiers du personnel ne sont pas complets		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Moyen		Politiques et procédures comptables	Aucune évidence de la réception de fonds par le fournisseur pour des paiements qui sont fait par virement ; Les documents justificatifs ne sont pas estampillés « PAYE à l'aide du don Fonds Humanitaire /Pooled Fund », pour indiquer l'institution qui a financé la transaction ?		(ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
37	TEAR FUND	Modéré		KINDU				
			moyen		Gestion du programme	Absence de PV des réunions de programme en dépit de deux réunies tenues les 11 et 13 janvier 2016 ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Structure organique et personnel	Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel (absence du processus de recrutement dans le dossier du personnel) ;		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Système de classement et d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers ; Absence des documents comptable ,Bons d'entre et de sorties caisse pré- numérotes, journal de casse et banque ,Fiche de présence du Personnel ; les		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						pièces justificatives sont en copies, les originaux sont envoyés à Goma ; les paiements des diverses natures se font sur un seul voucher ; absence de termes de référence, rapport de missions des staff et ou ateliers de formation ;		
			Moyen		Immobilisations et stocks	Manque de valorisation et de numéros de séries par rapport aux ’inventaires ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	La plupart des achats ne respectent pas les procédures d’achat mises en place (saucissonnage des marchés, achat sans compétition des fournisseurs) n ; manque d’utilisation de bons de commande ;		Organiser un atelier sur la gestion de passation de marchés
38	CHRISTIAN AID	Modéré		KINDU				
			Elevé		Structure organique et personnel	Insuffisance dans la gestion des ressources humaines notamment l'existence de cumul des fonctions incompatibles dans l'exercice des tâches(le financier tient la comptabilité et gère le coffre-fort, le chauffeur ou la ménagère font les petits achats) ; absence de mis à jour des dossiers du personnel, absence d'une politique de formation du personnel, absence de l'évaluation périodique du personnel, absence de grille des perdiems		Conditionner le financement à la présentation d’un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL Conditionner le financement à la présentation des timbres fiscaux/preuve de paiement des impôts et cotisations sociales.

						pour les missions, non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC en matière de paiement des IPR et cotisations sociales (INSS et INPP) ; Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel .		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement ; Utilisation des copies de reçus et ou des factures non authentiques ; Absence de code budgétaire sur les pièces justificatives pour la comparaison budgétaire avec le budget approuvé authentique ; non-oblitération ou annulation des pièces comptables par le PE ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
			Elevé		Immobilisations et stocks	La gestion, la production de rapport, contrôles du stock et du charroi ne sont pas faits régulièrement. le chauffeur seul gère le carburant ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Elevé		Passation de marchés	Les réquisitions, les appels d'offre ou demande de cotation doivent avoir des spécificités techniques claires pour éviter des confusions ; les conditions d'octroi de marchés doivent être claires et ou explicites lors de lancement des appels d'offres ou des cotations ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
39		Faible	Elevé	KINDU	Partenaire d'Exécution	Utilisation d'un compte unique pour les fonds divers fonds gérés par le PE	Cumul de fonctions ;	Conditionner le financement à la présentation du relevé d'identité

	HEAL AFRICA					Ouverture du compte dans une institution de la Micro finance sans autorisation requise des bailleurs de fonds ; amoindrissement de la structure de gestion et du pouvoir décisionnel au niveau de l'antenne ou de la coordination Maniema ;		bancaire (RIB) d'une banque agrée
			Moyen		Structure organique et personnel	Gestion insuffisante des contrats des staffs travaillant sur différents financements ; fréquence élevée de changement de poste de coordinateur de l'antenne de Maniema, cette mobilité relativement courte peut affaiblir le leadership ;	Perte de compétences ou d'efficacité ;	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Le rapprochement bancaire non correctement effectué ; Paiements des caisses non conformes Sortie de fonds de la caisse sans l'autorisation de la personne habilité ; Utilisation d'un compte unique pour les fonds divers fonds gérés par le PE Ouverture du compte dans une institution de la Micro finance sans autorisation requise des bailleurs de fonds ; Non-respect du seuil du plafond des encaisses fixé par le Manuel des procédures Fonds a garder dans la caisse non déterminé ; Absence d'évidence du PV du contrôle de la caisse ; Absence des documents comptable ,Bons d'entre et de sorties caisse pré-renumérotés ; journal de casse et	Omissions d'opérations et difficultés de classement ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						banque ,Fiche de présence du Personnel ; Absence d'un organe de contrôle interne et /ou des dispositifs favorisant le contrôle interne tels que la séparation des tâches incompatibles, mécanisme de contrôle réciproque, l'encadrement et contrôle de la hiérarchie, disponibilité et respect du manuel des procédures ainsi que les dispositifs de protection des actifs et ceux de contrôle des pièces justificatives requises appuyées aux dossiers soumis au paiement. Il faut épingler aussi l'absence d'un plan d'actions de suivi de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit interne et de spots checks ; absence des documents pré-numérotés ;		
			Elevé		Passation de marchés	Non-respect de Manuel des procédures d'achat des biens et services ; Insuffisance des procédures dans le manuel ainsi que le non-respect des procédures et principes de passation des marchés en matière d'acquisition des travaux, biens et services et en matière de sélection ou recrutement du personnel et des consultants notamment la transparence ;Absence d'utilisation des bons de commande pour certains achats.		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

40	ACTED	Modéré	Elevé	LIBENGE/S-UBANGI	Structure organique et personnel	Insuffisance dans la gestion des ressources humaines (notamment l'existence de cumul des fonctions incompatibles dans l'exercice des tâches,) ; classement et archivage inapproprié des dossiers du personnel(absence de mis à jour des dossiers du personnel,) Manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant(absence d'une politique de formation du personnel, absence de l'évaluation périodique du personnel, absence de grille des perdiems pour les missions,) ; non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC en matière de paiement des IPR et cotisations sociales (INSS et INPP)		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de manuel de politiques et procédures administratives, financières et comptables en français ; Paiements des factures fournisseurs sans fond des dossiers complets (évidence de réceptions conformes des biens et services, réquisitions, Bons de commandes, Bons de livraison, Bons de réceptions,) ; absence de procédure de limitation formelle du plafond d'approvisionnement et de paiement de et par la caisse ; classement et archivage inapproprié des documents comptables et pièces justificatives(La constitution des	Pertes de pièces et ou inéligibilité des dépenses ; perte de données ; fraude et détournement ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						dossiers de paiement n'est standard, Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement) ; Absence de certification par un Technicien sur les factures des ouvrages de construction ; Utilisation des libelles incorrects dans l'enregistrement des dépenses ; absence de la tenue de journal de caisse manuel conformément au prescrit du manuel de procédures comptables page 58 ;		
			Elevé		Rapport et suivi	Absence d'autorisation écrite du bailleur de fonds pour certains réaménagements budgétaires effectués par le PE l'absence d'un logiciel comptable permettant de générer automatiquement les écarts budgétaires par ligne budgétaire ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Existence de certaines clauses dans les contrats susceptibles de créer des contentieux/conflits ;	Contentieux/paiement des amandes ;	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
41	ADRA	Modéré	Elevé	LIBENGE/S-UBANGI	Partenaire d'Exécution	**Non-respect des dispositions statutaires et conventions** (Non évidence des tenues des réunions et absence des PV)		Conditionner le financement à la présentation des PV notariés des réunions statutaires de fonctionnement des organes ;
			Moyen		Structure organique et personnel	Gestion insuffisante des procédures de recrutement de Staffs et la non documentation		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de contrôles et manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant (Non justification des avances octroyés ; Seuil du plafond des fonds à garder dans la caisse non déterminé, Absence de contrôle inopiné de la caisse ; Faible capacité d'absorbation des fonds alloues au projet ; la faible absorption du budget due au retard accumulé au démarrage du projet,); Absence de manuel de politiques et procédures administratives, financières et comptables en français ; Classement et Archivage des documents comptables et pièces justificatives(Dossiers incomplets pour la comptabilisation des dépenses et pour le paiement)		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'évidence de processus compétitif pour la sélection des fournisseurs ;		Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
42	AIRD	Modéré		LIBENGE/S-UBANGI	Partenaire d'Exécution			
			Moyen		Structure organique et personnel	Nous avons néanmoins relevé que l'assistante du comptable fait l'intérim de la caissière absente. En plus, l'intérim de cet assistant comptable n'est ni notifiée, ni justifié par la direction. En outre, nous avons noté que l'absence de la caissière n'était pas fondée, parce que nous n'avons retrouvé ni son nom, ni sa fonction, sur la liste de présence depuis le mois de mai 2016 jusqu'au jour de notre		accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

						contrôle. ; Difficulté de distinguer une mission de service et une nouvelle affectation provisoire d'un staff ; nous avons relevé l'absence de deux photos passeport dans le dossier de certains agents, alors que l'article 5 du Règlement intérieur les exige sur la liste des éléments probants du dossier de personnel. Les dossiers du personnel ne sont pas mis à jour selon le cycle annuel de contrôle ;		
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de contrôles et manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant (Les fonctions d'approbateurs ne sont pas marquées dans certains Bons de paiement ; Payement par espèce et/ou cash au lieu de chèque de factures de plus de 400$) ; Faible capacité d'absorbation des fonds alloues au projet ; la faible absorption du budget due au retard accumulé au démarrage du projet ; Manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant (Absence de clarification dans le Manuel des procédures et le memo sur le forfait à payer au staff lors de affectation et/ou lors d'une affectation provisoire et/ou abusivement le taux de D5A est utilisé); Classement et archivage inapproprié des documents comptables et pièces justificatives (Système de classement et		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						d'archivage inapproprié des pièces comptables et autres documents administratifs & financiers) ; Non -respect des principes et procédures comptables ainsi que l'insuffisance dans la tenue de la comptabilité ;Concernant l'application de méthode comptable, nous avons relevé que le PE AIRD applique les méthodes comptables exigées par HCR. Sur ce, nous signalons que l'AIRD n'applique pas le système comptable OHADA ; Les documents justificatifs par AIRD/RDC ne sont pas estampillés du sceau de l'agence ayant financé les activités (PNUD) ;		
			Elevé		Immobilisations et stocks	Système de protection des actifs et des stocks inefficace(insuffisance dans la gestion des immobilisations notamment l'absence de la matérialisation des inventaires physiques consolidés périodiques des actifs (biens et équipements) ; du projet; absence d'évidence des documents matérialisant le transfert des biens à la clôture du projet tel le PV de transfert; absence d'étiquetage et de la codification des biens inventoriés ainsi que l'absence de suivi de stocks des fournitures et consommables.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

			Elevé		Passation de marchés	Absence d'évidence de processus compétitif pour la sélection des fournisseurs ; Absence des réquisitions ; Absence de spécifications techniques claires lors de l'établissement des Etats de besoin		Organiser un atelier/une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
43	PUMI	M		LIBENGE/S-UBANGI				
			Moyen		Structure organique et personnel	Gestion insuffisante des contrats des staffs travaillant sur différents financements ; **classement et archivage inapproprié** (Absence de certains documents importants dans le dossier du personnel) ;		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence de contrôles et manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant ; Paiements des factures fournisseurs sans fond des dossiers complets (évidence de réceptions conformes des biens et services, réquisitions, Bons de commandes, Bons de livraison, Bons de réceptions,) ; La constitution des dossiers de paiement n'est standard ; Absence de certification par un Technicien sur les factures des ouvrages de construction		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
44	SANRU	Faible		Kinshasa				
			Moyen		Immobilisations et stocks	Gestion non vigoureuse du coffre-fort ;	Le risque d'utilisation des fonds de l'association à des fins personnelles	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion

								efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Rapport et suivi	Retard dans la production et la transmission des états financiers à l'organe de normalisation de la comptabilité au Congo(CPCC), retard dans la réalisation des audits.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des états financiers par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace et des rapports d'audits réalisés par des cabinets agréés.
			Moyen		Passation de marchés	Absence de déclaration des conflits d'intérêts		Organiser /une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
45	ACF			Kinshasa				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence d'un plan de carrière formalisé ; Non complétude de certains éléments nécessaire dans le dossier du personnel ; Absence de la signature du Responsable RH sur quelque fiche d'autorisation de sortie	Risque de non objectivité dans la promotion ; Navigation à vue des agents ; Risque de gestion aléatoire du personnel ; Risque de contrôle ; Risque de non qualification du personnel ; Risque de contrôle et de suivi du mouvement du personnel	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Non-respect du seuil de fonds en caisse ; Certains Bons de Caisse ne portent pas la signature du caissier ; Non- ouverture d'un compte spécifique au projet ; Non -élaboration d'états de rapprochement bancaire par projet ; Non -uniformisation du modèle des Bons de caisse au niveau des Bases ; Sous - utilisation des ressources du logiciel SAGA ; Non-conformité de la méthode comptable aux normes du référentiel OHADA	Risque d'abus et fraudes ; Risque de gestion aléatoire de fonds ; Risque de non atteinte des objectifs ; Difficulté de contrôle et de suivi des opérations ; Difficulté d'établir un état de rapprochement bancaire par projet ; Risque de contrôle et de suivi des opérations ; Risque d'erreurs et omissions ; Risque de	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat

						applicable en RD Congo ; Absence de rapport produit par le service d'audit interne ; Non paramétrage du logiciel SAGA ; Faiblesses dans la qualité des pièces justificatives ; Non estampillage des pièces justificatives ; Absence du taux de conversion sur certaines pièces justificatives ;	confusion ; Non-respect des procédures ; Risque de non-conformité ; Violation de la Réglementation comptable en vigueur ; Difficulté de contrôle ;Non-respect des instructions des bailleurs sur le reporting ;Risque de non détection de faiblesses du système ; Risque de non fiabilité des états financiers	
			Elevé		Rapport et suivi	Absence d'un plan de mis en œuvre des recommandations antérieures ; Non paramétrage du logiciel Quick Books	Navigation à vue Risque de non mise en œuvre des recommandations ; Gestion aléatoire.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de dossier de Passation de Marchés de tous les achats importants dans le cadre des projets	Risque de non transparence dans la sélection Risque de traitement de faveur dans l'octroi des Marchés	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés.
46	ACTED			Kinshasa				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Cependant, nous avons remarqué que le P.E. utilise un même compte bancaire pour recevoir les financements de tous ses bailleurs de fonds ; Concernant l'application de méthode comptable, nous avons relevé que le PE ACTED applique les méthodes comptables du Plan Comptable Général Français.; Il		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents

						sied aussi de noter que le seuil de fonds en caisse n'est pas respecté alors que le Manuel de procédures fixe le plafond de fonds en caisse à 10.000 USD. A titre illustratif, en date du 05/08/2016 le montant était de 11.550 USD et en date du 26/08/2016 le montant était de 13.300 USD dans la caisse.		du PNUD ou des consultants sur une LTA ; (iv) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
47	ADRA		Moyen	Kinshasa	Partenaire d'exécution	Non complétude du manuel des procédures administratives, comptables et financières notamment les procédures de passation de marchés	Difficulté de respecter les procédures de passation de marché ; Difficulté d'effectuer le choix sur les fournisseurs	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Gestion de programme	Absence du rapport du projet Eau, Hygiène et Assainissement Equateur exécuté par l'ONG CADECOD ;	Difficulté d'évaluer le projet ;	(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
			Elevé		Structure organique et personnel	Non-respect des procédures administratives sur la gestion du personnel ; Non affiliation à l'Office National de l'Emploi ; Non-respect de calcul des retenues fiscales titre de l'IPR ; Non-respect du calcul et de la rétention de l'IRL à la source ;	Risque de payer les pénalités ; Violation de la loi en vigueur en matière de l'emploi. ; - Violation de la loi en vigueur en matière fiscale et de sécurité sociale ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL/accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Elevé		Politiques et procédures comptables	Absence des procédures comptables ; Absence de service de l'audit interne ;Non estampillage des pièces justificatives du nom de l'agence de financement des transactions ; Non estampillage des pièces justificatives du nom de l'agence de financement des transactions ; Non application et la non maitrise du système comptable OHADA ; Délégation non claire dans l'autorisation des dépenses ; Conservation séparée des autorisations et des pièces justificatives ; Absence de contrat de location de véhicule ; Absence de certains états de besoin ; Absence de trois factures pro-forma de certains achats ; Mauvais classement de certains documents et autres pièces des projets ; Absence de livre de caisse du projet Eau, Hygiène et Assainissement / Equateur lors du contrôle ; Non autorisation de certaines dépenses ; Non acheminement d'éléments probants à l'administration(cas de rapports financiers te FACE gardés au lieu de mise en œuvre) ; Non-respect du seuil de fonds en caisse ; Absence de l'organisation comptable ; Absence du taux de conversion sur certaines pièces justificatives ;	Difficulté d'évaluation dynamique de son parcours ; Difficulté de contrôle ;Non-respect des instructions des bailleurs sur le *reporting ;Risque de non détection de faiblesses du système* ; Violation de la réglementation comptable en vigueur ; Production des états financiers ne présentant pas l'image fidèle ;Difficulté d'organisation et de tenue des dossiers comptables ;Difficulté de retracer les financements des projets par agence; Violation d'instructions d'agences de l'EXCOM ;Risque de justifier les dépenses de plusieurs projets par les mêmes pièces ; Difficulté de faire le suivi budgétaire ; - risque de non fiabilité de l'information financière ;risque d'abus de fonds du projet ;risque de non-respect de procédures convenues en matière de dépenses ;Non-respect d'instructions des bailleurs de fonds ;Difficulté de comptabilisation. ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour paramétrage du logiciel Quick Books

			Elevé		Rapport et suivi	Non paramétrage du logiciel Quick Books	Risque de non fiabilité des états financiers	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence d'analyse des prix dans le choix des fournisseurs ;	Violation des procédures ; Risque de choisir arbitrairement les fournisseurs	Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
48	CARITAS International Allemagne			Kinshasa				
			Moyen		Structure organique et personnel	Absence de certains documents dans les dossiers du personnel ; absence de déclaration et paiement de l'IPR, IPR occasionnel ; INSS ; INPP ; ONEM et IERE.		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Fonds importants en caisse ; absence d'état de besoin de demande de fonds ; absence de cartes d'embarquement pour les voyages ; écart de montant entre le rapport financier (FACE) et l'enregistrement dans la comptabilité ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Moyen		Rapport et suivi	Absence de preuve validation des formulaires FACE par le PNUD ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de mise en compétition des fournisseurs ; absence de bon de livraison ; absence de contrat de prestation de service ;		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés

49	CARITAS Belgique International	Faible	Elevé	Kinshasa	Partenaire d'Exécution	Faiblesse institutionnelle (Le PE n'a pas encore obtenu une personnalité juridique basée sur un arrêté ministériel qui lui permet d'exercer ses activités pendant une durée indéterminée ; il fonctionne jusqu'à ce jour sur base d'un certificat d'enregistrement lui accordant une autorisation provisoire) ; Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs ;		Conditionner le financement à la présentation de l'Accord-Cadre et d'autres textes légaux/ présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Structure organique et personnel	Non actualisation du Manuel des procédures standard de la CI.be ; Absence dans le classeur des preuves de paiement des IPR & INSS pour les exercices 2015 et 2016 ; Absence d'un check list de l'agent sur le dossier du personnel ; Non complétude de certains éléments dans le dossier du personnel ;	Procédures obsolètes ; Navigation à vue ; Gestion aléatoire de fonds du projet ; Risque d'abus et vise des procédures ; Risque de non-paiement ; Abus et fraudes ; Risque d'amandes et pénalités ; Risque fiabilité du rapport financier ; Risque de contrôle et suivi efficient de l'évolution du personnel ; Difficulté de connaissance et de suivi des éléments manquants dans le Difficulté d'évaluer objectivement le niveau du personnel dossier du personnel ;	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.
			Elevé		Politiques et procédures comptables	La caissière ne clôture pas la caisse en fin de journée comptable, pas d'indemnités de caisse pour la caissière pour compenser les manquants de caisse ; manuel de politiques et procédures (absence de standards de gestion financière	Risque d'invalidation de ces dépenses ; Contournement des procédures existantes Risques d'inéligibilité des dépenses ; Risque de non fiabilité du rapport financier	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;

						et comptable, Antériorité de la date d'établissement de certaines preuves de paiement par rapport à la date inscrite sur le document de décaissement de fonds(l'irrégularité en rapport entre la date d'émission du Bon de sortie caisse et celle du Reçu de paiement justifiant la sortie de fonds (voir exception) ; Non numérotation des documents de demandes de paiement interne ; Absence de la signature d'approbation sur certaines notes de frais et demandes de paiement interne ; Absence de visa du représentant Pays sur certains Bons de sortie Caisse ; Prélèvement irrégulier de la TVA sur la facture établit par GUEST HOUSE NADIA pour logement. ; Absence des procédures définies entre la CI.be et ses Partenaires de mise en œuvre sur la justification des dépenses ;	Risque de non atteinte des objectifs du projet ; Risque d'abus et fraudes ; Vice des procédures existantes Risques d'inéligibilité des dépenses ; Risque de non fiabilité du rapport financier Risque de non atteinte des objectifs du projet ; Risque d'abus et fraudes ; Risque de fiabilité de la pièce justificative Risque d'abus et fraudes Risque de non fiabilité des pièces justificatives Risque de conformité aux procédures de justification de la CI.be Risque d'inéligibilité de la dépense ;	
			Moyen		Immobilisations et stocks	Absence d'une lettre de notification de la caissière et du comptable sur la garde de la clé du coffret de caisse et le code du coffre-fort ;	Risque de cautionnement de l'irresponsabilité ; Gestion aléatoire et non efficient de la ressource humaine ;	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;
			Moyen		Passation de marchés	Absence de code éthique définissant clairement l'intégrité des membres du comité de passation de marchés lors de l'analyse des plis disposés par de		Conditionner le versement de la 1ère tranche par la présentation d'un code éthique ou manuel de politiques et procédures éthiques.

						soumissionnaires pour l'attribution des contrats) ;		
50	CESVI			Kinshasa				
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Les états de rapprochement bancaire mensuels de juin 2014 jusqu'au mois d'août 2014 n'ont pas été tenus ;Les livres de caisse et banque n'ont pas été archivés à la clôture du projet ;L'absence de PV de contrôle surprise de la caisse ;Les bons d'entrée et de sortie de caisse ne sont pas pré numérotés ; Le plafond de paiement en cash n'est pas défini ;Le fonds en destination de Wamba et Mambasa sont transportés manuellement par des staffs ; Aucune disposition de sécurité de fonds n'est mise en place ; Les descriptions consignées sur les documents comptables ne sont pas conformes à celles renseignées sur les pièces justificatives ; Les bons d'entrée et de sortie de caisse ne sont pas pré numérotés.	Ces pratiques exposent le partenaire au risque de vol et de détournement de fonds ; Ces pratiques exposent le partenaire au risque d'abus et de fraude.	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
51	CHRISTIAN AID			Kinshasa				
			Moyen		Structure organique et personnel	Les dossiers du personnel ne sont pas complets (absence des contrats, de certificat d'aptitude physique) ;	Difficulté d'octroi et de calcul des avantages sociaux	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Le réaménagement de la ligne budgétaire(Les allocations prévues pour le poste du Programme Funding Manager basé à londrès, ont été affectées sans le non objection de l'agence,	Inéligibilité de la dépense ; double emploi ;	(recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(iii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la

						au Country Manager en RDC) ; Les pièces comptables vérifiées ne sont pas oblitérées et /ou annulées par le PE ;		supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;
52	MAG			Kinshasa				
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Nous avons constaté que le projet ne dispose ni d'un compte bancaire ni d'une caisse spécifiques au projet sous revue. Cela n'est pas conforme aux bonnes pratiques en termes de la gestion de la trésorerie ;	Ces pratiques exposent le partenaire à des risques d'erreur	Conditionner le versement de la 1ère tranche par la présentation d'un RIB, la tenue d'une caisse spécifique par projet.
53	**MERCY CORPS**	Faible		Kinshasa	Partenaire d'Exécution	Manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant (absence de mécanismes de dénonciation de la corruption, de la fraude et de l'utilisation abusive ou gaspillage des fonds ou ressources)		Conditionner le financement présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Moyen		Politiques et procédures comptables	Manuel de politiques et procédures moins documenté ou insuffisant (absence de politiques et procédures de modification des procédures comptables,)		(i) Conditionner le versement de la 1ère tranche par la présentation d'un manuel de politiques et procédures validé.
			Moyen		Immobilisations et stocks	Mettre en place un système efficace de protection des actifs et des stocks (absence d'assurances et incendies de dispositifs anti-incendie)		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine
			Elevé		Rapport et suivi	Absence de plan d'audit externe ; retards dans la mise en œuvre ou mise en œuvre partielle des recommandations faites dans les audits externes antérieurs.		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;

54	**WRI**	Modéré	Moyen	Kinshasa	Partenaire d'exécution	L'analyse du domaine a permis de faire le constat suivant :Absence de procédures de gestion et de supervision des activités en cas de sous-traitance des activités à d'autres bureaux ou partenaires ;Non précision des noms des personnes à contacter dans les procédures de lutte contre la fraude en cas de l'existence d'une fraude, d'un gaspillage ou d'une utilisation abusive des fonds ou biens de l'agence.	L'insuffisance de contrôle de moyens de lutte contre les fraudes permet de ralentir l'atteinte des résultats assignés et accroitre le risque de fraude	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés validé ;
			Elevé		Gestion de programme	Nous avons constaté lors de la revue programmatique, les faiblesses ci-après : Absence de procédures de gestion et de supervision des activités en cas de sous-traitance des activités à d'autres bureaux ou partenaires; Non identification des risques et d'un plan de gestion de ces risques ; Absence des politiques, procédures et directives suffisamment détaillées pour le S&E ; Inexistence d'un cadre de suivi & évaluation dûment défini ; Absence de collecte des données.	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Et Planification insuffisante. Risque de non détection des faiblesses en cas d'absence de S&E ;	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats;
			Elevé		Structure organique et personnel	Nous avons noté dans le domaine de la gestion du personnel, des insuffisances ci-après : Non vulgarisation du manuel des procédures au personnel et non signature du manuel de procédure par la hiérarchie; Tenue des dossiers incomplets des agents (de Diplômes, Attestations de bonne vie et mœurs, les évaluations de performances, Attestations de fin	Absence de politiques, procédures, directives écrites dûment signé et suivi par le personnel ; Risque de contrôle et non qualification du personnel ; Encadrement & suivi insuffisant.	Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL.

						de services et quelques brevets ou certificats des formations suivies) ; Absence des politiques de formation du personnel du programme.		
			Elevé		Politiques et procédures	Nous avons relevé lors de l'évaluation de politiques et procédures comptables mises en place par le PE, des insuffisances ci-après : Utilisation d'un manuel des procédures Administratifs et Financière draft et non signé par la hiérarchie ; Non élaboration d'états de rapprochement bancaire ; Non application du référentiel comptable en vigueur en RDC; Non attribution du caché avec mention payé suivi d'un code projet et d'un code d'imputation comptable sur les factures ; Absence de signature du directeur Administratif et financier sur les livres de caisse; Cumul des fonctions incompatibles de l'assistant comptable qui gère la caisse et la comptabilité ; Non élaboration du budget annuel pour les activités propre à WRI RDC; Absence d'un auditeur interne de la structure.	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Supervision inadéquate et Encadrement & suivi insuffisant	(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat
			Elevé		Immobilisations et stocks	Nous avons noté lors de la revue des procédures de gestion des immobilisations et stocks, des insuffisances ci-après : Absence de rapprochement entre les éléments enregistrés dans le registre d'immobilisations et ceux comptabilisés ; Absence des dispositions sur la périodicité des	Absence de politiques, procédures, directives écrites devant guider le personnel à réaliser des performances dans leurs tâches ; Difficulté de suivi comptable et de contrôle et risque de mauvaise pratique d'amortissement	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine ;

						inventaires ; Non souscription à la police assurance incendie pour le bâtiment; Absence de tenue d'inventaire des immobilisations; Absence d'un système adéquat de protection des actifs.	non suivi des mouvements des véhicules ; utilisations des biens à des fins personnels.	
			Elevé		Rapport et suivi	Nous avons constaté lors de notre analyse des processus liés à ce domaine de contrôle, les faits ci-après : Non Production des états financiers propres à WRI RDC selon le référentiel en vigueur ; Absence d'un plan de suivi des recommandations faites par les auditeurs indépendants; Absence d'un auditeur interne	Violation de la réglementation comptable en vigueur; Risque de non mise en œuvre des recommandations ; Risque de non détection des faiblesses du système Supervision inadéquate et Encadrement & suivi insuffisant.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
			Elevé		Passation de marchés	Notre évaluation a relevé des insuffisances ci-après en matière de passation de marchés : Inexistence des politiques et procédures en matière de Passation de Marchés propres à WRI-RDC : la structure se réfère aux procédures des bailleurs de fonds ; Inexistence d'une Unité ou Comité de Passation de Marchés avec des chaînes hiérarchiques bien définies et d'un expert en passation des marchés.	Absence transparence dans la sélection des fournisseurs.	Organiser un atelier/un coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
55	**PREMIERE URGENCE**	Faible						
			Moyen		Structure organique et personnel	Gestion du personnel de projet inefficace (Nous avons constaté la non mise à jour de dossiers sélectionnés du personnel et l'absence de documentation sur le processus de recrutement des agents concernés,) ;	Difficulté d'apprécier les compétences et la qualification du personnel du projet	Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

			Moyen		Rapport et suivi	Absence d'approbation du PNUD sur le formulaire FACE (Nous avons constaté l'absence d'approbation du PNUD sur le formulaire FACE de justification des fonds reçus dans le cadre du projet) ;	L'absence d'approbation du PNUD sur le FACE peut conduire à la non validation du rapport financier.	Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace sur les procédures et le rapportage HACT;
56	**WVI**	Faible		Haut Katanga				;
			Moyen		Structure organique et personnel	Gestion du personnel payé avec les fonds du PNUD (Nos contrôles sur les dossiers des agents payés avec les fonds du PNUD renseignent les insuffisances ci-après) ; Absence de CV des agents Moga Ndalamba Franck et Kalanga Ngoie. ; L'absence de preuve de paiement de la taxe de l'Office National de l'Emplois (ONEM) : En effet les déclarations et les preuves de paiement fiscales sont faites au bureau National à Kinshasa.		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »
			Elevé		Politiques et procédures comptables	Pièces justificatives non obtenues (Nous n'avons pas reçu les pièces justificatives des opérations d'un montant total d'USD 231 366.) ; Absence de code budgétaire ; Rapport d'audit interne non obtenus; Absence de matérialisation d'inventaire inopiné de caisse (Lors de nos travaux, nous avons constaté que le contrôle inopiné de la caisse effectué par l'analyste financier		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel).

						n'est pas matérialisé par un PV d'inventaire.).		
			Elevé		Rapport et suivi	Rapport d'audit externe non obtenus ; Existence des transactions après la période de mise en œuvre du projet ; Absence de preuve de validation et de revue des rapports narratifs par le PNUD		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du /organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT;
57	**CRS Lubumbashi**			Katanga				
			Moyen		Structure organique et personnel	CRS dispose d'un manuel des procédures financières. Cependant, le document mis en notre disposition est en anglais.		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation de marchés écrit en français
			Moyen		Politiques et procédures comptables	La méthode comptable n'est pas conforme aux normes applicables en RDC car nous avons constaté que la comptabilité est tenue en anglais et ne respecte pas les normes de l'OHADA ; Le PE ne possède pas un compte spécifique pour le projet. Toutefois, l'état de rapprochement bancaire est élaboré chaque mois et envoyé aux instances supérieures (bureau national) pour vérification ;		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;

3. PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

3.1. Introduction

« Si le développement humain est l'objet du mandat du PNUD, le moyen employé pour exécuter son mandat est le renforcement des capacités que le PNUD définit comme étant le processus par lequel les particuliers, les organisations et la société acquièrent, développent et maintiennent les aptitudes dont ils ont besoin pour réaliser leurs propres objectifs de développement. Œuvrant aux côtés des entités gouvernementales, de la Société civile et d'autres partenaires dans 166 pays, le PNUD s'attache à favoriser le développement humain en aidant les gens à accéder aux connaissances, à l'expérience et aux ressources qui leur permettront d'améliorer leurs conditions de vie. Le PNUD considère le renforcement des capacités comme sa grande contribution au développement. »[1]
C'est vouloir dire que dans la théorie internationale actuelle du développement, le renforcement des capacités est l'autre mot du développement.

Le gouvernement de la RDC et le PNUD ont mis l'accent sur l'importance que revêt le renforcement des capacités des partenaires de réalisation des projets et programmes de la coopération RDC/PNUD, ainsi le PNUD a recruté deux Experts nationaux en renforcement des capacités afin de renforcer les capacités opérationnelles des partenaires de réalisation de façon qu'ils soient en mesure d'assumer efficacement des responsabilités accrues dans l'exécution du programme. Pour ce faire, il s'attache à établir des liens solides avec les OSC, les services étatiques ainsi que les entreprises privées pour assurer l'appropriation nationale, la responsabilité, la bonne gouvernance, la décentralisation, la démocratisation de la coopération au développement, et la qualité et la pertinence des programmes publics de développement.

D'une manière générale, le renforcement des capacités comporte deux aspects importants : l'amélioration de l'infrastructure (notamment l'acquisition du matériel) et la gestion des ressources humaines(en particulier la formation du personnel).
La formation du personnel étant le facteur clé du renforcement des capacités, l'Unité d'Assurance –Qualité et l'Unité Suivi –Evaluation du PNUD doivent prendre des mesures appropriées pour s'assurer que cette formation se dispense dans les meilleures conditions et qu'elle est adaptée aux besoins du renforcement des capacités.

3.2. Objectifs, résultats et activités

3.2.1. Objectif global

Le présent plan a pour objectif de mettre en œuvre un programme en matière de renforcement des capacités des partenaires de réalisation des projet et programmes financés par le PNUD en vue d'une amélioration de la gestion des projets et programmes pour une gestion efficience, efficace, responsable et assurer l'appropriation par la partie nationale.

3.2.2. Objectifs spécifiques

Pour atteindre l'objectif global, les objectifs spécifiques suivants ont été retenus pour ce plan :

- Renforcer le cadre institutionnel et organisationnel des partenaires de réalisation ;
- Développer l'expertise et les compétences en matière de gestion programmatique et opérationnelle des projets et programme de coopération. (Rendre performant le système de gestion) ;
- Développer un mécanisme d'appui conseil, institutionnel et d'autofinancement (mobilisations des ressources internes) ;
- Assurer une coordination opérationnelle et un suivi administratif efficient des actions de renforcement des capacités.

[1] *PNUD, Rapport annuel 2008, Le renforcement des capacités.*

3.2.3. Résultats attendus

Le cadre institutionnel et organisationnel des partenaires de réalisation est renforcé pour répondre à leurs multiples responsabilités :

- Le partenaire dispose d'un système de gestion performant ;
- La gestion des ressources humaines des partenaires est mieux assurée ;
- Une équipe de coordination et de pilotage des actions de renforcement des capacités est mise en place et est fonctionnelle.

3.2.4. Activités

- Elaborer un plan de formation (élaborer un tableau des besoins en formation, préparer les modules, et identifier les personnes ressources et organiser les ateliers de formation.) ;
- Développer un mécanisme d'appui conseil, institutionnel et de mobilisation des ressources internes (autofinancement).

Tableau 1 : récapitulatif des objectifs spécifiques, des résultats et des activités

Champs	Objectifs visés	Résultats attendus
Arrangements institutionnels	Le cadre institutionnel et organisationnel des partenaires est renforcé pour répondre à des multiples responsabilités	Le cadre légal et institutionnel est consolidé et mieux opérationnel, adapté à sa mission et conforme aux bonnes pratiques.
		La qualité des services offerts par les partenaires respectent les orientations, les procédures et les normes de gestion efficace et efficiente Les partenaires se conforment aux plans de développement local et aux orientations nationales
Système de gestion	Les partenaires disposent d'un système de gestion performant	La planification et le suivi-évaluation se fait sur base d'une « Baseline » fiable et actualisée chaque année.
		Un système efficace et participatif de planification et suivi-évaluation est opérationnel pour leurs activités dans leurs zones opérationnelles respectives
		Les procédures d'élaboration, d'exécution et de suivi du budget sont scrupuleusement respectées
		Le système de passation des marchés est transparent, les procédures comptables respectent les manuels produits à cet effet.
Gestion des ressources humaines	La gestion des ressources humaines est mieux assurée	Les partenaires disposent d'une personnelle suffisante et qualifié pour remplir leurs multiples responsabilité ; Les dossiers personnel comprenant des contrats intégrant les obligations légales de l'INSS, INPP, et l'IPR sont à jour et bien gérés
		Les outils pratiques d'évaluation des performances sont parfaitement maîtrisés et appliqués

3.3. Analyse de la situation de données

L'équipe de référence du PNUD a mis à notre disposition rapports de micro évaluation(118) d'audits partenaires(58), d'audits projets et les rapports des spots check (96) pour nous permettre de réaliser notre mission.

Nous avons procédé à l'analyse des différents rapports en scrutant systématiquement chacun d'eux en profondeur. Nous avons eu à faire un travail très fastidieux en un temps record et dans une difficulté due à la qualité des rapports et à la diversité des formats chaque cabinet ayant son label. Ceci nous a consommé suffisamment de temps surtout quand nous nous trouvions dans un format de rapport où nous devrions lire attentivement toute la littérature étalée par des auditeurs pour ressortir les anomalies. Les résultats de cette analyse nous a permis d'élaborer le tableau des faiblesses ci-après :

Tableau 2 : Tableau consolidé des faiblesses diagnostiquées

N°	PRINCIPALE OBSERVATION DU CONTROLE	RISQUE FAIBLESSEE	INCIDENCE	PARTENAIRES CONCERNES PAR L'ANOMALIE ET LA RECOMMANDATION			
N°	**Insuffisances/Anomalies**	**Risque faiblesse**		**Nom (s) de structure (s)**			
				ONG nationales	**ONG internationales**	**Services étatiques**	**Actions à prendre**
1	Absence d'un logiciel comptable et financier, de gestion de passation de marchés permettant de générer automatiquement les écarts budgétaires par ligne budgétaire, les rapports des achats des biens et services, Manuel de politiques et procédures de gestion administrative, comptable et financière et de passation de marchés moins documenté ou insuffisant, **et contrôle des opérations insuffisant.**	Elevé	Non –fiabilité et risque d'altération des données ; doublement paiement et fraude, non atteinte des résultats	AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , APROSHAV, CAFID, CAREO, PASCO **(Kinshasa)**; AVUDS, Barreau de Bukavu, CODEVAH, CPR, DYFAD, PADECO**(Sud-Kivu)** ; CEIDEI, DFJ, FOCIDI, SYLAM, MAAMS, RCID, **(Nord- Kivu)** CARITAS Mahagi, PADI **(Ituri)** ; ACD, AIDES **(Katanga)** ; ADSSE **(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CRRDC Maniema, SAJEVODI **(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, AMUKA, APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono **(Tanganyika)** ;	ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, MAG, WRI, CHRISTIAN AID, PU, WVI, **(Kinshasa)** , DCA, TERRA Renaissance**(Sud-Kivu)**; AAA, VECO, **(Nord-Kivu)** ; LWF, **(Ituri)** ; WVI, IEDA RELIEF**(Katanga)** ;		Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un prologiciel performant), conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures préparé par un expert indépendant et validé par la hiérarchie du PE ;
		Moyen		CAFID, CARITAS Congo **(Kinshasa)**; ADMR, CARITAS Bukavu, EBEN EZER Ministry International **(Sud-Kivu)**; APPRONA, CAAP-T **(Nord-Kivu)** ; APRODEF, PRODAEWI **(Ituri) ;** CEDIP, SALEM **(Katanga)** ; CARITAS Kalemie **(Tanganyika)** ; ADCE **(Bandundu)** ; CARITAS Kananga **(Kasaï Occidental) ;** CARITAS Kindu **(Maniema)**	CARITAS International Allemagne**(Kinshasa)**; RHA **(Sud-Kivu)**; WOA **(Nord-Kivu) ;**		

2	**Manuel de politiques et procédures de gestion programmatique moins documenté ou insuffisant** (absence d'outils de suivi et évaluation; absence d'outil de suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluateurs indépendants ; absence d'un plan de suivi des recommandations issues des missions de suivi et insuffisance d'outils de S&E);	Elevé	Non atteinte des résultats, navigués à vue, inefficacité dans la gestion ;	AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , APROSHAV, CAFID, CAREO, PASCO **(Kinshasa)**; AVUDS, Barreau de Bukavu, CODEVAH, CPR, DYFAD, PADECO **(Sud-Kivu)** ; CEIDEI, DFJ, FOCIDI, SYLAM, MAAMS, RCID, **(Nord- Kivu)** CARITAS Mahagi, PADI **(Ituri)** ; ACD, AIDES **(Katanga)** ; ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CRRDC Maniema, SAJEVODI **(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, AMUKA, APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono **(Tanganyika)** ;	ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, MAG, WRI, CHRISTIAN AID, PU, WVI, **(Kinshasa)** , DCA, TERRA Renaissance**(Sud-Kivu)**; AAA, VECO, **(Nord-Kivu)** ; LWF, **(Ituri)** ; WVI, IEDA RELIEF**(Katanga)** ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats
		Moyen		CAFID, CARITAS Congo **(Kinshasa)**; ADMR, CARITAS Bukavu, EBEN EZER Ministry International **(Sud-Kivu)**; APPRONA, CAAP-T **(Nord-Kivu)** ; APRODEF, PRODAEWI **(Ituri) ;** CEDIP, SALEM **(Katanga)** ; CARITAS Kalemie **(Tanganyika)** ; ADCE**(Bandundu)** ; CARITAS Kananga **(Kasaï Occidental) ;** CARITAS Kindu**(Maniema)**	CARITAS International Allemagne**(Kinshasa)**; RHA **(Sud-Kivu)**; WOA **(Nord-Kivu) ;**		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
3	**Manuel des procédures de gestion des Ressources Humaines, moins documenté, insuffisant ou non appliqué(**absence de politiques et plan de formation du personnel, Recrutements non conformes aux règles et procédures ; absence de politiques salariales claires et	Elevé	Risque de courir des amendes et des pénalités ; Exposition à des amendes et pénalités des services du Ministère du Travail ;	GAPE,PASCO, **(Kinshasa)**; DYFAD, EBEN EZER Ministry International, ECC MERU, EMO BARAKA, CARITAS Uvira**(Sud-Kivu)** ; ATDI, ETEN**(Nord- Kivu)** ; ACIAR, ADSSE, APRODEF, , CARITAS Mahagi, **(Ituri)** ; ACD, ACP, AIDES, SALEM, VIPATU**(Katanga)** ; ADCE, CADECOD,VIPAU**(Bandundu)** ;ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES**(Sud-Ubangi)** ; CARITAS	CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, WRI, , **(Kinshasa)** DCA, WAR CHILD Holland, **(Sud-Kivu)**; HIA,LWF, NCA Goma, Solidarités International, INVISIBLE Children Goma, WAR CHILD Holland , FHI, IRC,		Conditionner le financement à la présentation d'un manuel de politiques et procédures administratives, comptables et financières et de gestion de passation

	équitables absence de l'outil de vérification des références du personnel, Non-respect de la législation fiscale et sociale de la RDC, Non déclaration des contrats et de la signature de ONEM ; non déclaration et non-paiement de l'impôt professionnel sur les cotisations sociales (INPP et INSS), Gestion insuffisante des contrats des staffs travaillant sur différents financements,		Faible implication des agents à l'accomplissement de leurs tâches ; Abus sur le maintien de l'agent au service ; Risque de contrôle ; Difficulté d'une évaluation objective du personnel ; Risque d'engager de personnel non qualifié.	Kindu, SAJEVODI**(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, , **(Tanganyika)** ;	LIZADEEL, PIN, COOPI, PU AM,VECO, NRC**(Nord-Kivu)** ;COOPI Bunia, SAMARITAN'S PURPSE, **(Ituri)** ; IEDA RELIEF**(Katanga)** ;CISP Kananga**(Kasaï Occidental)** ; ACTED, ADRA, AIRD, GLC, PU-MI **(Sud-Ubangi**) ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL**(Maniema)** ; ADS, AVERO, CISP Kalemie, PU-AM, SAVE Congo**(Tanganyika)** ;		de marchés ; organiser un atelier de formation sur les Ressources Humaines, le management des ASBL
		Moyen		CAFID, AFEMAC, APROSHADIV, AFRIMA, CBS, CARITAS Congo **(Kinshasa);** Barreau de Bukavu, Eben Ezer Ministry international**,(Sud-Kivu),** ALDI, ASSODIP, BOAD, CARITAS Goma, CEIDEI, DFJ, FOCIDI, MAAMS, SAFDF, CARITAS Butembo, 8ème CEPAC, ACOPE Butembo, CEPROSSAN, (**Nord-Kivu),** PPSSP, CEPIFOP, PRODAEWI(Ituri) ; BDD, CEDIP**(Katanga) ;**AMUKA, CARITAS Kalemie, CARITAS Manon**o (Tanganyika) ;** PPSSP, CEFIFOP, CARITAS Mahagi, PRODAEW**I (Ituri) ;** CARITAS Kananga, **(Kasaï Occidental**) ; ADCE, CADECOD **(Bandundu)**	CHRISTIAN AID, LIZADEEL**(Kinshasa) ;** NCA**,**WAR CHILD **(Sud-Kivu);** MEDAIR (Ituri); IDEA Relief**(Katanga);** SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi **(Kasaï Oriental)** ;		Accompagnement ou un coaching/espace d'échange « Administration et RH »

4	**Système de protection des actifs inefficace** (Absence de fichiers auxiliaires des immobilisations et fiches de stocks non à jour Absence des valeurs d'acquisition sur les fichiers des immobilisations et la constatation des amortissements, Absence d'assurance pour les installations (bureaux et fermes, Absence des assurances incendie pour les installations du bureau du comité exécutif et des projets ; Les amortissements des biens et mobiliers ne sont pas repris sur le fichier individuel et collectif des immobilisations ; Non tenue d'un fichier des immobilisations.)	Elevé	Risque de perdre davantage les actifs de l'organisation pour non signalement des abus et autres fraudes ou Risque de voir les actes de fraude et de corruption s'installer et s'immiscer dans toute la structure ; Persistance de la fraude corruptions ;	AFEMAC, AFRILAM ,CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, PASCO, **(Kinshasa)**; AVUS, Barreau de Bukavu, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA, **(Sud-Kivu)** ; APPRONA, , ASSODIP, ATDI, CAAP-T, FOCIDI, 8ème CEPAC, **HYDRO BUTEMBO**,RCID, **(Nord-Kivu)** ; ALPHA UVUJI, APRODEF, APROHDIV, CARITAS Bunia, CARITAS Mahagi, PADI,PRODAWEI, **(Ituri)** ; AIDES, CEDIP, VIPATU **(Katanga)** ; CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; APROBES, CARITAS Kananga, CEILU, SDC**(Kasaï Occidental**) ; ADSSE **(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO, SAJEVODI**(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, CARITAS Manono**(Tanganyika)** ;	CARITAS International, Belgique, WRI **(Kinshasa)** NRC Bukavu, TERRA Renaissance **(Sud-Kivu)**; WOA**(Nord-Kivu)** ; COOPI Bunia, MEDAIR,SAMARITAN'S PURPSE, **(Ituri)** ; IEDA RELIEF**(Katanga)** ; SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi**(Kasaï Oriental)** ; CISP Kananga**(Kasaï Occidental)** ; ADRA, GLC, PU-MI**(Sud- Ubangi**) ; , CHRISTIAN AID, LIZADEEL**(Maniema)** ; ADS, AVERO, IDEA Relief SAVE Congo**(Tanganyika)** ;		Organiser un atelier sur la gestion logistique et du patrimoine
		Moyen		ADE, EMMO BARAKA, EBEN EZER Ministry International **(Sud-Kivu)**; ACOPE Beni, ALDI, CARITAS Butembo, CEPROSSAN, MAAMS, SOCOAC, SYLAM **(Nord-Kivu)** ; PPSSP, CEPIFOP, CARITAS Bunia **(Ituri)** ; ACD, BDD**(Katanga)** ; CARITAS Kananga **(Kasaï Occidental)** CARITAS Kindu, CRRDC Maniema**(Maniema) ;** ADSSE**(Mbandaka**) ;	IMC Goma LWF**(Ituri)** ; **(Nord-Kivu)** ; CISP Kananga, INTEROS **(Kasaï Occidental)**		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des polices des assurances, des outils et des évidences de gestion efficace du patrimoine et des stocks/un coaching en gestion logistique et du patrimoine

5	**Manuel insuffisant ou moins documenté de gestion du système d'information** (absence d'outils de rapportage: canevas de rapport financier, rapportage insuffisant et inefficace), Insuffisance dans le rapportage financier sous le HACT (FACE), Absence d'audit externe des états financiers du partenaire d'exécution ou Absence d'audit externe des projets financés avec les fonds des bailleurs, Système de gestion financière non informatisée, Non production/préparation de tous les états financiers, Absence d'un plan d'actions de suivi de la mise en œuvre des recommandations des rapports d'audit externes et de spots checks , Non mise en œuvre des recommandations d'audits antérieurs et des vérificateurs indépendants, Absence d'autorisation écrite du bailleur de fonds pour certains réaménagements budgétaires effectués par le PE .	Elevé		AFEMAC, AFRILAM , APROSHAV, CARITAS Congo, CBS, PASCO, **(Kinshasa)**; AVUS, Barreau de Bukavu, CAMPS, CARITAS Bukavu, CARITAS Uvira, CODEVAH, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA, PADECO**(Sud-Kivu)** ; APPRONA, , ASSODIP, BOA,ETN, FOCIDI, SYLAM, RCID, **(Nord- Kivu)** ; CARITAS Mahagi, CEDIFOD/JED, PRODAWEI, **(Ituri)** ; ACD, CEDIP, **(Katanga)** ; CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; APROBES, CARITAS Kananga, CEILU, SDC**(Kasaï Occidental**) ; ADCE, CADECOD, VIPAU **(Bandundu)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ; SAJEVODI**(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, CARITAS Manono**(Tanganyika)** ;	MAG, MERCY CORPS International, WRI **(Kinshasa)** OXFAM NOVIB, RHA 1, TRIAL, AAA, ADMR, PIN, NRC Bukavu, AIRD, DCA, WAR CHILD Holland, TERRA Renaissance**(Sud-Kivu)**; AAA, WOA**(Nord-Kivu)** ; COOPI Bunia, , SAMARITAN'S PURPSE, **(Ituri)** ; SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi**(Kasaï Oriental)** ; CISP Kananga**(Kasaï Occidental)** ; ACTED, GLC, **(Sud- Ubangi**) ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL**(Maniema)** ; PU-AM,**(Tanganyika)** ;		Organiser un atelier de formation sur les procédures et le rapportage HACT
		Moyen		ADE **(Sud-Kivu)**; CAAP-T, DFJ, MAAS, SOCOAC **(Nord-Kivu) ;** CARITAS Bunia **(Ituri)** ; SALEM**(Katanga) ;** BDOM Mbujimayi (**(Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kindu**(Maniema)** ; ADSSE**(Mbandaka)** ;	AAA, RHA **(Sud-Kivu)**;WAR CHILD, VECO**(Nord-Kivu);** MEDAIR, TSF**(Ituri)** ;		Conditionner le versement de la 1ère tranche à la présentation des rapports des activités menées par le PE, des outils et des évidences de gestion efficace du sur les procédures et le rapportage HACT

6	**Manuel insuffisant ou moins documenté de gestion de passation de marchés**(absence de contrats modèles standards incluant les clauses d'éthique, d'exclusion et d'inéligibilité, absence de directives et procédures d'identification et de gestion des conflits d'intérêts avec les agents de passation de marchés et les tiers), Absence de canaux de large diffusion des DAO,), Absence de politiques et procédures d'examen des réclamations liées au processus de passation de marchés, Absence de déclaration des conflits d'intérêts en matière de passation de marchés)	Elevé		AFEMAC, AFRILAM , AIDES, **(Kinshasa)**; ADE, AVUS, Barreau de Bukavu, CARITAS Bukavu, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA, PADECO**(Sud-Kivu)** ; ACOPE Beni, CAAP-T, , DFJ, IFEDEDI Goma, SOCOAC**(Nord- Kivu)** ; APROHDIV, PPSSP, PRODAWEI,CARITAS Mahagi **(Ituri)** ; ACD, ACP, AIDES, CEDIP, VIPATU **(Katanga)** ; BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kananga, **(Kasaï Occidental**) ; CRRDC Maniema**(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, AMUKA, APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono**(Tanganyika)** ;	WRI, **(Kinshasa)** WAR CHILD Holland, TERRA Renaissance**(Sud-Kivu)**;AAA, VECO, NRC**(Nord-Kivu)** ; MEDAIR, SAMARITAN'S PURPSE, **(Ituri)** ; , IEDA RELIEF**(Katanga)** ; SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi**(Kasaï Oriental)** ; CISP Kananga**(Kasaï Occidental)** ; AIRD, GLC, **(Sud- Ubangi**) ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HEAL AFRICA, LIZADEEL**(Maniema)** ; AVERO, IDEA Relief ; SAVE Congo**(Tanganyika)** ;		Organiser un atelier/une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
		Moyen		ADRA, CAREO, PASCO **(Kinshasa)**; ADMR, ECC MERU **(Sud-Kivu)** ; ALDI, ATDI, APPRONA, ASSODIP, BOAD, CEIDEI, CEPROSSAN, DFJ, MAAMS, SYLAM **(Nord-Kivu)** ; BDD **(Katanga)** ; AMUKA, CARITAS Kalemie**(Tanganyika)** ; ADSSE**(Mbandaka)**;CADECOD**(Bandundu)** ;	RHA **(Sud-Kivu)** ; DIAKONIA, HIA, WOA **(Nord-Kivu)** ; COOPI, TSF**(Ituri)**; RHA **(Sud-Kivu)** ;		Organiser une coaching/Espace/une téléconférence sur la gestion de passation de marchés
7	**Absence ou insuffisance de contrôles** (absence ou insuffisance de contrôles de traitement des factures: pas de bon de commande et de bon de réception, non annulation/oblitération des factures, non estampillage des factures avec mention "PAYE" et absence de code d'imputation	Elevé	Risque de double comptabilisation et double paiement de la même facture. Non fiabilité des états financiers produits suite à l'inefficacité	ACD, AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , AIDES, APEC, APROSHAV, CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, CARITAS Congo, PASCO, PRISNA**(Kinshasa)**; ADE, AVERO, AVUS, Barreau de Bukavu, CARITAS Bukavu, CODEVAH, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA,CPR, CODEVAH, PADECO**(Sud-Kivu)** ; ALDI, ACOPE Beni, APPRONA, , ASSODIP, ATDI, CAAP-T, CEIDEI, CEPROSSAN, SYLAM, 8ème CEPAC, FOCIDI, HYDRO BUTEMBO ,	ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, WRI, PU, WVI, **(Kinshasa)** OXFAM NOVIB, RHA 1, TRIAL, AAA, , , NRC Bukavu, AIRD, DCA, WAR CHILD Holland, TERRA		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable; (ii) Appui institutionnel (cofinancement pour achat d'un logiciel)

	comptable ou budgétaire, absence de timessheet, absence de rapprochements bancaires, absence de rapprochements des grands livres auxiliaires et le grand livre général.); Non -respect des principes et procédures comptables ainsi que l'insuffisance dans la tenue de la comptabilité Les dossiers de paiement non appuyées par les pièces justificatives requises et probantes Absence des Bons d'entre et de sorties caisse pré-numérotes,		du contrôle interne dans le contrôle des opérations comptables ; Risque de confusion dans les justifications des dépenses. Difficulté de prouver la qualité et la quantité exactes des articles commandés	MAAMS, RCID, SOCOAC**(Nord- Kivu)** ; ADSSE, APRODEF, APROHDIV,CARITAS Mahagi, PPSSP, PRODAWEI **(Ituri)** ; ACD, ACP, AIDES, CEDIP,**(Katanga)** ; CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kananga,**(Kasaï Occidental**) ; ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES, GLC **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CRRDC, Maniema, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO, SAJEVODI**(Maniema)** ; APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono**(Tanganyika)** ;	Renaissance, TRIAL **(Sud-Kivu)**; DIAKONIA, IRC,NRC, VECO, WOA, **(Nord-Kivu)** ; COOPI Bunia, LWF, MEDAIR, TSF**(Ituri)** ;IEDA RELIEF**(Katanga)** ; SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi**(Kasaï Oriental)** ; CISP Kananga**(Kasaï Occidental)** ; ACTED, ADRA, AIRD, GLC, PU-MI**(Sud- Ubangi**) ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL**(Maniema)** ; ADS, AVERO,IDEA Relief, PU-AM, SAVE Congo**(Tanganyika)** ;		
		Moyen		CARITAS Butembo, SAFDF **(Nord-Kivu**) ; CRITAS Bunia **(Ituri**) ; BDD, VIPATU **(Katanga) ;** AVERO, APEDEF, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono, SAVE Congo**(Tanganyika),** CARITAS Kindu, (**(Maniema)** ;	CHRISTIAN AID, MAG **(Kinshasa) ;** FHI **(Nord-Kivu**); ADS, IDEA Relief, PUAM,**(Tanganyika);**		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA ;

8	**Absence ou Manuel des politiques et procédures moins documenté, insuffisant et/ou non actualisé** (Absence de politique et procédure de supervision de la mise en œuvre par les antennes et/ou les sous-traitants, Absence de politique de lutte contre la corruption, contre les représailles et de mécanismes de dénonciation des fraudeurs et des gaspilleurs,	Elevé		ACD, AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , AIDES, APEC, APROSHAV, CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, CARITAS Congo, PASCO, PRISNA**(Kinshasa)**; ADE, ADIC, ALDI, ALPHA UVUJI, ASOVCM, AVERO, AVUS, Barreau de Bukavu, CAMPS, CARITAS Bukavu, CARITAS Uvira, CODEVAH, DYFAD, EBEN EZER Ministry International, ECC MERU, EMO BARAKA, PADECO **(Sud-Kivu)** ; ALDI, ACOPE Beni, APPRONA, , ASSODIP, ATDI, BOA, CAAP-T, CEIDEI, CEPROSSAN, DFJ, SYLAM, CARITAS Butembo, CARITAS Goma, 8ème CEPAC, **HYDRO BUTEMBO** , IFEDEDI Goma, MAAMS, RCID, SAFDF Butembo, SOCOAC**(Nord- Kivu)** ; ACIAR, ADSSE, ADCE, AIDEC, AIDES Ituri, AJEDEC Bunia, ALPHA UVUJI, APAJI Mahagi, APRODEF, APROHDIV, CARITAS Bunia, CARITAS Mahagi, CEDIFOD/JED, PADI, PPSSP, PRODAWEI, RCA(Radio communautaire AMKEN **(Ituri)** ; ACD, ADCE, ACP, AIDES, BDD Lubumbashi, CEDIP, CARITAS KILWA-KASENGA, CARITAS MANONO, SALEM, VIPATU **(Katanga)** ; CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; APROBES, CARITAS Kananga, CEILU, SDC **(Kasaï Occidental**) ; ADCE, CADECOD, VIPAU **(Bandundu)** ; ADSSE **(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO,CARITAS Kindu, CRRDC, Maniema, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO, SAJEVODI **(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, AMUKA, APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono **(Tanganyika)** ;			
		Moyen					

	Incapacité d'identification et de gestion des risques	Elevé		AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , APROSHAV, CAFID, CAREO, PASCO **(Kinshasa)**; AVUDS, Barreau de Bukavu, CODEVAH, CPR, DYFAD, PADECO **(Sud-Kivu)** ; CEIDEI, DFJ, FOCIDI, SYLAM, MAAMS, RCID, **(Nord- Kivu)** CARITAS Mahagi, PADI **(Ituri)** ; ACD, AIDES **(Katanga)** ; ADSSE **(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CRRDC Maniema, SAJEVODI **(Maniema)** ; ADIPET Kalemie, AMUKA, APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono**(Tanganyika**	ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, MAG, WRI, CHRISTIAN AID, PU, WVI, **(Kinshasa)** , DCA, TERRA Renaissance**(Sud-Kivu)**; AAA, VECO, **(Nord-Kivu)** ; LWF, **(Ituri)** ; WVI, IEDA RELIEF **(Katanga)** ;		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier gestion axée sur les résultats
		Moyen		CAFID, CARITAS Congo **(Kinshasa)**; ADMR, CARITAS Bukavu, EBEN EZER Ministry International **(Sud-Kivu)**; APPRONA, CAAP-T **(Nord-Kivu)** ; APRODEF, PRODAEWI**(Ituri) ;** CEDIP, SALEM**(Katanga)** ; CARITAS Kalemie **(Tanganyika)** ; ADCE **(Bandundu)** ; CARITAS Kananga **(Kasaï Occidental) ;** CARITAS Kindu **(Maniema)**	CARITAS International Allemagne**(Kinshasa)**; RHA **(Sud-Kivu)**; WOA **(Nord-Kivu) ;**		(i) recruter les consultants ponctuels pour l'accompagnement pratique et spécifique sur terrain ;(ii) Mettre en place une plateforme d'échanges, de partage et de conseil en gestion sous la supervision des experts référents du PNUD ou des consultants sur une LTA
	Procédures de gestion de la trésorerie inappropriées et inefficaces	Elevé	Risque de confusion dans les justifications des dépenses. Difficulté de prouver la qualité et la quantité exactes des	ACD, AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , AIDES, APEC, APROSHAV, CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, CARITAS Congo, PASCO, PRISNA**(Kinshasa)**; ADE, AVERO, AVUS, Barreau de Bukavu, CARITAS Bukavu, CODEVAH, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA,CPR, CODEVAH, PADECO **(Sud-Kivu)** ; ALDI, ACOPE Beni, APPRONA, , ASSODIP, ATDI, CAAP-T, CEIDEI, CEPROSSAN, SYLAM, 8ème	ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, WRI, PU, WVI, **(Kinshasa)** OXFAM NOVIB, RHA 1, TRIAL, AAA, , , NRC Bukavu, AIRD, DCA, WAR CHILD		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;

			articles commandés	CEPAC, FOCIDI, HYDRO BUTEMBO , MAAMS, RCID, SOCOAC**(Nord- Kivu)** ; ADSSE, APRODEF, APROHDIV,CARITAS Mahagi, PPSSP, PRODAWEI **(Ituri)** ; ACD, ACP, AIDES, CEDIP, **(Katanga)** ; CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kananga, **(Kasaï Occidental**) ; ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES, GLC **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CRRDC, Maniema, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO, SAJEVODI**(Maniema)** ; APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono **(Tanganyika)** ;	Holland, TERRA Renaissance, TRIAL **(Sud-Kivu)**; DIAKONIA, IRC,NRC, VECO, WOA, **(Nord-Kivu)** ; COOPI Bunia, LWF, MEDAIR, TSF**(Ituri)** ;IEDA RELIEF**(Katanga)** ; SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi**(Kasaï Oriental)** ; CISP Kananga**(Kasaï Occidental)** ; ACTED, ADRA, AIRD, GLC, PU-MI**(Sud- Ubangi**) ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL**(Maniema)** ; ADS, AVERO,IDEA Relief, PU-AM, SAVE Congo**(Tanganyika)** ;		
		Moyen		CARITAS Butembo, SAFDF **(Nord-Kivu**) ; CRITAS Bunia **(Ituri**) ; BDD, VIPATU **(Katanga) ;** AVERO, APEDEF, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono, SAVE Congo **(Tanganyika),** CARITAS Kindu, (**Maniema)**	CHRISTIAN AID, MAG **(Kinshasa) ;** FHI **(Nord-Kivu**); ADS, IDEA Relief, PUAM,**(Tanganyika);**		
9	Absence d'un organe de contrôle interne et /ou des dispositifs favorisant le contrôle interne tels que la séparation des tâches incompatibles, mécanisme de contrôle réciproque, l'encadrement et contrôle de la hiérarchie, disponibilité et respect du manuel des procédures ainsi que les dispositifs de protection des actifs, de mécanisme d'assurance qualité	Elevé		ACD, AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , AIDES, APEC, APROSHAV, CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, CARITAS Congo, PASCO, PRISNA **(Kinshasa)**; ADE, AVERO, AVUS, Barreau de Bukavu, CARITAS Bukavu, CODEVAH, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA,CPR, CODEVAH, PADECO**(Sud-Kivu)** ; ALDI, ACOPE Beni, APPRONA, , ASSODIP, ATDI, CAAP-T, CEIDEI, CEPROSSAN, SYLAM, 8ème CEPAC, FOCIDI, HYDRO BUTEMBO , MAAMS, RCID, SOCOAC**(Nord- Kivu)** ; ADSSE, APRODEF, APROHDIV,CARITAS	ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, WRI, PU, WVI, **(Kinshasa)** OXFAM NOVIB, RHA 1, TRIAL, AAA, , , NRC Bukavu, AIRD, DCA, WAR CHILD Holland, TERRA Renaissance, TRIAL **(Sud-Kivu)**; DIAKONIA,		(i) Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable;

				Mahagi, PPSSP, PRODAWE **(Ituri)** ; ACD, ACP, AIDES, CEDIP, **(Katanga)** ; CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kananga, **(Kasaï Occidental**) ; ADSSE **(Mbandaka)** ; AIDES, GLC **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CRRDC, Maniema, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO, SAJEVODI **(Maniema)** ; APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono **(Tanganyika)** ;	IRC,NRC, VECO, WOA, **(Nord-Kivu)** ; COOPI Bunia, LWF, MEDAIR, TSF**(Ituri)** ;IEDA RELIEF**(Katanga)** ; SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi**(Kasaï Oriental)** ; CISP Kananga**(Kasaï Occidental)** ; ACTED, ADRA, AIRD, GLC, PU-MI**(Sud- Ubangi**) ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL**(Maniema)** ; ADS, AVERO,IDEA Relief, PU-AM, SAVE Congo**(Tanganyika)** ;		
		Moyen		CARITAS Butembo, SAFDF **(Nord-Kivu**) ; CRITAS Bunia **(Ituri**) ; BDD, VIPATU **(Katanga) ;** AVERO, APEDEF, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono, SAVE Congo **(Tanganyika),** CARITAS Kindu, **(Maniema)**	CHRISTIAN AID, MAG **(Kinshasa) ;** FHI **(Nord-Kivu**); ADS, IDEA Relief, PUAM,**(Tanganyika);**		
10	Classement et archivage inapproprié des documents comptables et pièces justificatives, du personnel, des achats des biens, des services et des travaux.	Elevé		ACD, AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , AIDES, APEC, APROSHAV, CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, CARITAS Congo, PASCO, PRISNA **(Kinshasa)**; ADE, AVERO, AVUS, Barreau de Bukavu, CARITAS Bukavu, CODEVAH, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA,CPR, CODEVAH, PADECO **(Sud-Kivu)** ; ALDI, ACOPE Beni, APPRONA, , ASSODIP, ATDI, CAAP-T, CEIDEI, CEPROSSAN, SYLAM, 8ème CEPAC, FOCIDI, HYDRO BUTEMBO , MAAMS, RCID, SOCOAC**(Nord- Kivu)** ; ADSSE, APRODEF, APROHDIV,CARITAS Mahagi, PPSSP, PRODAWEI **(Ituri)** ; ACD, ACP, AIDES, CEDIP, **(Katanga)** ; CAP	ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, WRI, PU, WVI, **(Kinshasa)** OXFAM NOVIB, RHA 1, TRIAL, AAA, , , NRC Bukavu, AIRD, DCA, WAR CHILD Holland, TERRA Renaissance, TRIAL **(Sud-Kivu)**; DIAKONIA, IRC,NRC, VECO, WOA, **(Nord-Kivu)** ; COOPI		Renforcer les capacités par l'organisation d'un atelier en gestion financière et comptable et classement et archivage des documents comptables, pièces justificatives, du personnel, achats des biens, des services et des travaux

				Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kananga, **(Kasaï Occidental**) ; ADSSE **(Mbandaka)** ; AIDES, GLC **(Sud-Ubangi)** ; AFJUSCO, CRRDC, Maniema, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO, SAJEVODI **(Maniema)** ; APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono **(Tanganyika)** ;	Bunia, LWF, MEDAIR, TSF **(Ituri)** ;IEDA RELIEF **(Katanga)** ; SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi **(Kasaï Oriental)** ; CISP Kananga **(Kasaï Occidental)** ; ACTED, ADRA, AIRD, GLC, PU-MI **(Sud- Ubangi**) ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL **(Maniema)** ; ADS, AVERO,IDEA Relief, PU-AM, SAVE Congo **(Tanganyika)** ;		
		Moyen					
12	**Légalisation peu confortable (**absence de personnalité juridique/F.92, textes légaux de niveau provincial et local, absence de l'accord- cadre)	Elevé		CAREO, GAPEC(Kinshasa) ; SYLAM, ATEDI, CAAP-T (Nord-Kivu) ; APRODIV(Ituri) ; AIDES, CEDIP(Katanga) ; APEF, AVERO(Tanganyika) ; SAVEJODI(Maniema) ;	CARITAS International Belgique(Kinshasa) ;		
		Moyen					
13	**Non-respect des dispositions statutaires et conventions** (tenue irrégulière de session de la commission de contrôle, du CA, de l'AG, absence d'évidence de fonctionnement des organes statutaires);	Elevé	Non-respect des obligations statutaires, insuffisance de contrôle des activités de la direction	APROSHAV, GAPEC, **(Kinshasa)**; CODEVAH, DYFAD, EMO BARAKA, **(Sud-Kivu)** ; ALDI, IFEDEDI Goma, MAAMS, **(Nord- Kivu)** ; ADSSE, APRODEF, PRODAWEI, **(Ituri)** ; ACD, CARITAS KILWA- KASENGA, SALEM, **(Katanga)** ; ADCE, CADECOD, **(Bandundu)** ; ADSSE **(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ; CRRDC Maniema, SAJEVODI **(Maniema)** ;	ADRA (Sud-Ubangi)		
		Moyen					

14	**Absence de compte bancaire** (incapacité de recevoir et de transférer les fonds)			CEDIP**(Katanga) ;** HEAL AFRICA, LIZADEEL**(Maniema);** ADMR, CARITAS Bukavu, PADECO, CARITAS Uvira(**Sud-Kivu);**			
15	**Absence des statuts**	Elevé		CODEVAH**(Sud-Kivu)**			

La plupart des partenaires n'ont pas une légalisation confortable, pas de plan de formation du personnel comptable/financier/programme. Beaucoup de structures ont un système de gestion qui laisse à désirer, elles ne tiennent pas la comptabilité régulière (pas d'organisation comptable), elles n'ont pas de manuel des procédures administratives, techniques, financières et presque toutes ne préparent pas les états financiers. (Bilan, Tableau de formation des résultats pour eux -même, elles ne tiennent que la comptabilité des bailleurs.)
Le constat fait au niveau de la gestion programmatique indique des insuffisances au niveau de la construction du cadre logique du projet, de l'identification et la gestion de risques de la mise en œuvre, la formulation SMART des indicateurs et des résultats. Et en fin, la gestion du patrimoine et des stocks présente des lacunes logistiques importantes notamment en ce qui concerne la protection des actifs (enregistrement des biens, la prise des inventaires et les amortissements).

3.4. Axes stratégiques

Le plan de renforcement des capacités prévoit les axes d'intervention suivants :

- La formation : Séminaires, ateliers de formation, les conférences

Les contenus des modules de formation que nous proposons ont été adaptés aux faiblesses constatées. Il a été décidé de privilégier les questions suivantes fonctionnement et gestion efficace des structures (légalisation de la structure, maîtrise des outils programmatiques et de gestion opérationnelle, manuel des procédures, gestion comptable).

Tableau 3 : Modules de Formation

Domaines	Thèmes	Contenu	Durée	Format	Observations
Programme	Gestion programmatique	Les outils et mécanismes de gestion programmatique ;	4 heures	Présentation PowerPoint	
	Gestion Axée sur les Résultats(GAR)	Notions, Etapes, GAR et SGP classique	4 heures	Présentation PowerPoint	
	Management Spécifique d'une ASBL	Loi 004 sur les ASBL	2 heures	Powerpoint	
Opérations	Audit des projets PNUD	Préalables, processus d'audit, suivi des rapports d'audit, domaines à considérer	2 heures	Powerpoint	
	Guide to UNDP procurement		2 heures	Présentation PowerPoint	
	Gestion comptable et financière	Notions, outils de compatibilité, budget, la chaine comptable, rapprochement bancaire, gestion de trésorerie, suivi budgétaire, etc.	3heures 3 heures	Présentation PowerPoint et cours en Word	
	Manuel des procédures NEX-DEX		3 heures	Présentation PowerPoint	
	Gestion des ressources humaines	Cadre réglementaire, les actes de base de gestion du personnel, évaluation, formation, des absences, des	3heures	Présentation PowerPoint	

		dossiers du personnel, les procédures fiscales applicables aux ASBL.			
	Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Vision, mandat, plan stratégique, plan opérationnel, budget, manuel de politiques et procédures, états financiers, audit externe, etc	4heures	Présentation PowerPoint	
Programme et Opération	HACT (l'Approche harmonisée de Remise d'Espèces)	Pourquoi le HACT, la micro-évaluation, le FACE	3heures	Présentation PowerPoint	
	Reporting		3 heures	Présentation PowerPoint	
	Ethique et corruption		2heurs	Présentation PowerPoint	
	Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Vision, mandat, plan stratégique, plan opérationnel, budget, manuel de procédures, états financiers, etc	4heures	Présentation PowerPoint	
	Passation de marchés		3heures	Présentation PowerPoint	
	Gestion logistique et du patrimoine		3heures	Présentation PowerPoint	

- Appui conseil en gestion :

Il consistera en un accompagnement technique pour la planification, l'évaluation, la mise en valeur et le suivi-évaluation des projets.

- Appui institutionnel :

Cet appui vise à renforcer les capacités institutionnelles des partenaires de réalisation surtout en équipements. Il va porter sur les capacités en informatique (équipement et logiciel), en locomotion (motos) et en d'autres matériels.

- Mobilisation des ressources internes (autofinancement) :

La finalité de l'appui à la mobilisation des ressources internes est de contribuer à réduire la dépendance financière des OSC nationales par rapport au financement extérieur (des bailleurs) pour leur fonctionnement (loyer, fournitures de bureau, salaires du personnel permanent…) par un renforcement des capacités de mobilisation des ressources locales (cotisations, autofinancement par le développement des AGR...) car elles sont des agents de la production sociale économique et un pilier important du développement communautaire dans un pays.

Tableau 4 : Plan de formation

Pool de formation	Domaines de formation	Thème de formation	Bénéficiaires	Responsable	Durée	Date	Outils et méthodes	Budget	Outputs attendus	Observations
KINSHASA	Politiques et procédures comptables	Gestion comptable et gestion financière	Assistants Financiers, /Comptables, Caissiers	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance des principes fondamentaux, des outils, procédures de gestion comptable et financière	ACD, AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , AIDES, APEC, APROSHAV, CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, CARITAS Congo, PASCO, PRISNA, ACP, ACTED, AIRD, CESVI, CISP, CARITAS International Allemagne, CARITAS International, Belgique, LIZADEEL, WRI, PU, WVI
	Immobilisations et stocks	Gestion des actifs et stocks : notions, processus de gestion des actifs et stocks acquis, mise en place des outils de gestion, prise d'inventaire physiques et amortissements ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance de principes et processus de gestion du patrimoine et des stocks	AFEMAC, AFRILAM ,CAFID, CAREO, CBS, GAPEC, PASCO, CARITAS International, Belgique, WRI **(Kinshasa)**;
	Capacités de gestion programmatique	L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR » ; le suivi, l'évaluation et le reporting des projets/programmes ;	Chargé du Programme, chargé de suivi-évaluation et	Staff PNUD/Consultants						AFEAC, AFEMAC, AFRILAM , APROSHAV, CAFID,

		Modalités d'exécution des projets au PNUD ; **P**lanification stratégique ; **M**anagement spécifique d'une ASBL ; **GAR** (Gestion Axée sur les Résultats **M**odalités d'exécution des projets au PNUD ;	Coordonnateurs des projets							CAREO, PASCO **(Kinshasa)**;
	Structure organique et dotation du personnel	la gestion des ressources humaines ; éthique et corruption	**Assistants Administratifs/Chef du personnel**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance de principes de base de gestion administrative, du personnel et des outils adéquats ;	GAPE, PASCO, **(Kinshasa)**; ADCE, CADECOD, VIPAU**(Bandundu)** ;
	Rapport financier et suivi	Approche harmonisée de remise d'espèces « HACT » ; Aaudit des projets : Champ de couverture et étendue ; cas d'analyse des rapports d'audit ; Plan d'action pour le suivi des recommandations des audits ; l Reporting HACT	**Assistants financiers/ Financiers et coordonnateurs des projets**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			AFEMAC, AFRILAM , APROSHAV, CARITAS Congo, CBS, PASCO; MAG, MERCY CORPS International, WRI **(Kinshasa)** ADCE, CADECOD, VIPAU**(Bandundu)** ;
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme,	Staff PNUD/Consultants		A préciser				ACIAR, AFEAC, AFEMAC, AFRILAM,

			Financiers, Logisticiens							AIDES, ALDI, APEC, APROSHAV, CAFID, CAREO, CBS, CARITAS Congo, PASCO, PRISNA, ACF, ACTED, ADRA, CARITAS International Belgique, CARITAS International Allemagne, CESVI, CHRISTIAN AID, MAG, LIZADEEL, SANRU, WRI, PREMIERE URGENCE,
	Passation de marchés	Gestion des achats : - Les procédures d'achat au PNUD ; - Notions générales, principes des marchés et processus d'acquisition des biens et services ; - la gestion des voyages aux frais du PNUD ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance et maitrise des principes, processus et procédures d'acquisition des biens et des voyages au frais du PNUD	AFEMAC, AFRILAM, AIDES, WRI, **(Kinshasa)**;

LUBUMBASHI	Politiques et procédures comptables	Gestion comptable et gestion financière	Assistants Financiers, /Comptables, Caissiers	Staff PNUD/Consultants					Connaissance des principes fondamentaux, des outils, procédures de gestion comptable et financière	ACD, ACP, AIDES, CEDIP, IEDA RELIEF **(Katanga)** ; APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono, ADS, AVERO, IDEA Relief, PU-AM, SAVE Congo**(Tanganyika)** ;
	Immobilisations et stocks	Gestion des actifs et stocks : notions, processus de gestion des actifs et stocks acquis, mise en place des outils de gestion, prise d'inventaire physiques et amortissements ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance de principes et processus de gestion du patrimoine et des stocks	AIDES, CEDIP, VIPATU, IEDA RELIEF **(Katanga)** ; ADIPET Kalemie, CARITAS Manono ADS, AVERO, IDEA Relief SAVE Congo**(Tanganyika)** ;
	Capacités de gestion programmatique	L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR » ; le suivi, l'évaluation et le reporting des projets/programmes ; Modalités d'exécution des projets au PNUD ; **P**lanification stratégique ; **M**anagement spécifique d'une ASBL ; **GAR** (Gestion Axée sur les Résultats **M**odalités d'exécution des projets au PNUD ;	Chargé du Programme, chargé de suivi-évaluation et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			AIDES**(Katanga)**; ADIPET Kalemie, AMUKA, APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono**(Tanganyika)** ;

	Structure organique et dotation du personnel	la gestion des ressources humaines ;	**Assistants Administratifs/Chef du personnel**	Staff PNUD/Consultants						ACD, ACP, AIDES, SALEM, VIPATU**(Katanga) ;** ADIPET Kalemie, (**Tanganyika)** ;
	Rapport financier et suivi	Approche harmonisée de remise d'espèces « HACT » ; Aaudit des projets : Cchamp de couverture et étendue ; cas d'analyse des rapports d'audit ; Plan d'action pour le suivi des recommandations des audits ; l Reporting HACT	**Assistants financiers/ Financiers et coordonnateurs des projets**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			ACD, CEDIP, **(Katanga)** ; ADIPET Kalemie, CARITAS Manono, PU-AM**(Tanganyika)**
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			
	Passation de marchés	Gestion des achats : - Les procédures d'achat au PNUD ; - Notions générales, principes des marchés et processus d'acquisition des biens et services ; la gestion des voyages								ACD, ACP, AIDES, CEDIP, VIPATU, IEDA RELIEF **(Katanga)** ; ADIPET Kalemie, AMUKA, APEF Kalemie, CARITAS Kalemie, CARITAS Manono, AVERO, IDEA Relief ; SAVE

										Congo **(Tanganyika)** ;
K A N A N G A	Politiques et procédures comptables	Gestion comptable et gestion financière	Assistants Financiers, /Comptables, Caissiers	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance des principes fondamentaux, des outils, procédures de gestion comptable et financière	CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kananga, **(Kasaï Occidental**) ;
	Immobilisations et stocks	Gestion des actifs et stocks : notions, processus de gestion des actifs et stocks acquis, mise en place des outils de gestion, prise d'inventaire physiques et amortissements ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance de principes et processus de gestion du patrimoine et des stocks	CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi**,** SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi **(Kasaï Oriental)** ; APROBES, CARITAS Kananga, CEILU, SDC, CISP Kananga **(Kasaï Occidental**) ;
	Capacités de gestion programmatique	L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR » ; le suivi, l'évaluation et le reporting des projets/programmes ; Modalités d'exécution des projets au PNUD ;	Chargé du Programme, chargé de suivi-évaluation et	Staff PNUD/Consultants			Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			0

		Planification stratégique ; **M**anagement spécifique d'une ASBL ; **GAR** (Gestion Axée sur les Résultats **M**odalités d'exécution des projets au PNUD ;	Coordonnateurs des projets							
	Structure organique et dotation du personnel	la gestion des ressources humaines ;	**Assistants Administratifs/Chef du personnel**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			0
	Rapport financier et suivi	Approche harmonisée de remise d'espèces « HACT » ; Aaudit des projets : Cchamp de couverture et étendue ; cas d'analyse des rapports d'audit ; Plan d'action pour le suivi des recommandations des audits ; l Reporting HACT	**Assistants financiers/ Financiers et coordonnateurs des projets**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi, CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **(Kasaï Oriental)** ; APROBES, CARITAS Kananga, CEILU, SDC CISP Kananga **(Kasaï Occidental)** ;
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			KOC (APROBES, CARITAS Kananga, CEILU, SDC, CISP Kananga) et KOR (CAP Santé, BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi,

										SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi),
	Passation de marchés	Gestion des achats : - Les procédures d'achat au PNUD ; - Notions générales, principes des marchés et processus d'acquisition des biens et services ; la gestion des voyages	Logisticien et Coordonnateurs des projets			A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			BDOM Mbujimayi, CARITAS Mbujimayi **,** SAVE CHILDREN, Mbuji-Mayi **Kasaï Oriental)** ; CARITAS Kananga, CISP Kananga **(Kasaï Occidental**) ;
G O M A	Politiques et procédures comptables	Gestion comptable et gestion financière	Assistants Financiers, /Comptables, Caissiers	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance des principes fondamentaux, des outils, procédures de gestion comptable et financière	ALDI, ACOPE Beni, APPRONA, , ASSODIP, ATDI, CAAP-T, CEIDEI, CEPROSSAN, SYLAM, 8ème CEPAC, FOCIDI, HYDRO BUTEMBO , MAAMS, R DIAKONIA, IRC,NRC, VECO, WOA, CID, SOCOAC,
	Immobilisation, stocks	Gestion des actifs et stocks : notions, processus de gestion des actifs et stocks acquis, mise en place des outils de gestion, prise d'inventaire physiques et amortissements ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance de principes et processus de gestion du patrimoin	APPRONA, , ASSODIP, ATDI, CAAP-T, FOCIDI, 8ème CEPAC, **HYDRO BUTEMBO**,RCID, WOA **(Nord-Kivu)** ;

									e et des stocks	
	Capacités de gestion programmatique	L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR » ; le suivi, l'évaluation et le reporting des projets/programmes ; Modalités d'exécution des projets au PNUD ; **P**lanification stratégique ; **M**anagement spécifique d'une ASBL ; **GAR** (Gestion Axée sur les Résultats **M**odalités d'exécution des projets au PNUD ;	Chargé du Programme, chargé de suivi-évaluation et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants			Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			CEIDEI, DFJ, FOCIDI, SYLAM, MAAMS, RCID, **(Nord- Kivu)**
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens.	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			
	Structure organique et dotation du personnel	la gestion des ressources humaines ;	**Assistants Administratifs/Chef du personnel**	Staff PNUD/Consultants		A préciser				ATDI, ETEN **(Nord- Kivu)** ;
	Rapport financier et suivi	Approche harmonisée de remise d'espèces « HACT » ; Aaudit des projets : Cchamp de couverture et étendue ; cas d'analyse des rapports d'audit ; Plan d'action pour le suivi des recommandations des audits ; l Reporting HACT	**Assistants financiers/ Financiers et coordonnateurs des projets**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			APPRONA,, ASSODIP, BOA,ETN, FOCIDI, SYLAM, RCID, AAA, WOA**((Nord-Kivu)** ;
	Passation de marchés	Gestion des achats : - Les procédures d'achat au PNUD ; - Notions générales, principes des marchés et processus d'acquisition des biens et services ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			ACOPE Beni, CAAP-T, DFJ, IFEDEDI Goma, SOCOAC, AAA, VECO, NRC **(Nord- Kivu)** ;

		la gestion des voyages								
BUKAVU	Politiques et procédures comptables	Gestion comptable et gestion financière	Assistants Financiers, /Comptables, Caissiers	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance des principes fondamentaux, des outils, procédures de gestion comptable et financière	ADE, AVERO, AVUS, Barreau de Bukavu, CARITAS Bukavu, CODEVAH, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA, CPR, CODEVAH, PADECO , OXFAM NOVIB, RHA 1, TRIAL, AAA, ADMR, PIN, NRC Bukavu, AIRD, DCA, WAR CHILD Holland, TERRA Renaissance**(Sud-Kivu)**
	Immobilisation, stocks	Gestion des actifs et stocks : notions, processus de gestion des actifs et stocks acquis, mise en place des outils de gestion, prise d'inventaire physiques et amortissements ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance de principes et processus de gestion du patrimoine et des stocks	AVUS, Barreau de Bukavu, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA, NRC Bukavu, TERRA Renaissance **(Sud-Kivu)** ;
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			

	Capacités de gestion programmatique	L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR » ; le suivi, l'évaluation et le reporting des projets/programmes ; Modalités d'exécution des projets au PNUD ; **P**lanification stratégique ; **M**anagement spécifique d'une ASBL ; **GAR** (Gestion Axée sur les Résultats **M**odalités d'exécution des projets au PNUD ;	Chargé du Programme, chargé de suivi-évaluation et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants						AVUDS, Barreau de Bukavu, CODEVAH, CPR, DYFAD, PADECO **(Sud-Kivu)** ;
	Structure organique et dotation en personnel	la gestion des ressources humaines ;	**Assistants Administratifs/Chef du personnel**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			DYFAD, EBEN EZER Ministry International, ECC MERU, EMO BARAKA, CARITAS Uvira**(Sud-Kivu)** ;
	Rapport financier et suivi	Approche harmonisée de remise d'espèces « HACT » ; Aaudit des projets : Cchamp de couverture et étendue ; cas d'analyse des rapports d'audit ; Plan d'action pour le suivi des recommandations des audits	**Assistants financiers/ Financiers et coordonnateurs des projets**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			AVUS, Barreau de Bukavu, CAMPS, CARITAS Bukavu, CARITAS Uvira, CODEVAH, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA, PADECO, OXFAM NOVIB, RHA 1, TRIAL, AAA, ADMR, PIN, NRC Bukavu, AIRD, DCA, WAR CHILD

										Holland, TERRA Renaissance**((Sud-Kivu)** ;
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens	Staff PNUD/Consultants			Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			
	Passation de marchés	Gestion des achats : - Les procédures d'achat au PNUD ; - Notions générales, principes des marchés et processus d'acquisition des biens et services ; la gestion des voyages	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			ADE, AVUS, Barreau de Bukavu, CARITAS Bukavu, DYFAD, ECC MERU, EMO BARAKA, PADECO, WAR CHILD Holland, TERRA Renaissance **(Sud-Kivu)** ;
KISANGAN	Politiques et procédures comptables	Gestion comptable et gestion financière	Assistants Financiers, /Comptables, Caissiers	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance des principes fondamentaux, des outils, procédures de gestion comptable et financière	ADSSE, APRODEF, APROHDIV, CARITAS Mahagi, PPSSP, PRODAWEI, COOPI Bunia, , SAMARITAN'S PURPSE**(Ituri)** ; ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES, GLC **(Sud-Ubangi)** ;

I	Immobilisation, stocks	Gestion des actifs et stocks : notions, processus de gestion des actifs et stocks acquis, mise en place des outils de gestion, prise d'inventaire physiques et amortissements ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser			Connaissance de principes et processus de gestion du patrimoin A préciser e et des stocks	ALPHA UVUJI, APRODEF, APROHDIV, CARITAS Bunia, CARITAS Mahagi, PADI, PRODAWEI, COOPI Bunia, MEDAIR, SAMARITAN'S PURPSE, **(Ituri)** ; ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES, ACTED, GLC, PU-MI **(Sud-Ubangi)** ;
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			
	Capacités de gestion programmatique	L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR » ; le suivi, l'évaluation et le reporting des projets/programmes ; Modalités d'exécution des projets au PNUD ; **P**lanification stratégique ; **M**anagement spécifique d'une ASBL ; **GAR** (Gestion Axée sur les Résultats **M**odalités d'exécution des projets au PNUD ;	Chargé du Programme, chargé de suivi-évaluation et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			CARITAS Mahagi, PADI **(Ituri)** ; ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ;
	Structure organique et	la gestion des ressources humaines ;	**Assistants Administratif**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode			ACIAR, ADSSE, APRODEF, CARITAS

	dotation du personnel		**s/Chef du personnel**				participative andragogique			Mahagi, **(Ituri)** ; ADSSE**(Mbandaka)** ; AIDES **(Sud-Ubangi)** ;
	Rapport financier et suivi	Approche harmonisée de remise d'espèces « HACT » ; Aaudit des projets : Cchamp de couverture et étendue ; cas d'analyse des rapports d'audit ; Plan d'action pour le suivi des recommandations des audits ; l Reporting HACT	**Assistants financiers/ Financiers et coordonnateurs des projets**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			CARITAS Mahagi, CEDIFOD/JED, PRODAWEI, COOPI Bunia, SAMARITAN'S PURPSE, **(Ituri)** ; AIDES, ACTED, GLC, **(Sud- Ubangi**) ;
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			
	Passation de marchés	Gestion des achats : - Les procédures d'achat au PNUD ; - Notions générales, principes des marchés et processus d'acquisition des biens et services ; la gestion des voyages	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			APROHDIV, PPSSP, PRODAWEI, CARITAS Mahagi, MEDAIR, SAMARITAN'S PURPSE, **(Ituri)** ; AIRD, GLC, **(Sud-Ubangi**) ;
	Politiques et procédures comptables	Gestion comptable et gestion financière	Assistants Financiers, /Comptables, Caissiers	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance des principes fondamentaux, des outils,	AFJUSCO, CRRDC, Maniema, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO,

MANIEMA									procédures de gestion comptable et financière	SAJEVODI, TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL **(Maniema)** ;
	Immobilisation, stocks	Gestion des actifs et stocks : notions, processus de gestion des actifs et stocks acquis, mise en place des outils de gestion, prise d'inventaire physiques et amortissements ;	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique		Connaissance de principes et processus de gestion du patrimoine et des stocks	AFJUSCO, CARITAS Kasongo, GRAPEDECO, SAJEVODI, CHRISTIAN AID, LIZADEE
	Capacités de gestion programmatique	L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR » ; le suivi, l'évaluation et le reporting des projets/programmes ; Modalités d'exécution des projets au PNUD ; **P**lanification stratégique ; **M**anagement spécifique d'une ASBL ; **GAR** (Gestion Axée sur les Résultats **M**odalités d'exécution des projets au PNUD ;	Chargé du Programme, chargé de suivi-évaluation et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			AFJUSCO, CRRDC Maniema, SAJEVODI**(Maniema)** ;
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux		Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			

	Structure organique et dotation du personnel	la gestion des ressources humaines	**Assistants Administratifs/Chef du personnel**	Staff PNUD/Consultants		A préciser				CARITAS Kindu, SAJEVODI**(Maniema)** ;
	Rapport financier et suivi	Approche harmonisée de remise d'espèces « HACT » ; Aaudit des projets : Cchamp de couverture et étendue ; cas d'analyse des rapports d'audit ; Plan d'action pour le suivi des recommandations des audits ; l Reporting HACT	**Assistants financiers/ Financiers et coordonnateurs des projets**	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			SAJEVODI ; TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HAEL AFRICAA, LIZADEEL**(Maniema)**
		Bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux	Coordonnateurs des projets, Chargés de programme, Financiers, Logisticiens	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			
	Passation de marchés	Gestion des achats : - Les procédures d'achat au PNUD ; - Notions générales, principes des marchés et processus d'acquisition des biens et services ; - La gestion des voyages.	Logisticien et Coordonnateurs des projets	Staff PNUD/Consultants		A préciser	Diapositive, pré-test, test méthode participative andragogique			CRRDC Maniema, TEAR FUND, COOPI, CHRISTIAN AID,HEAL AFRICA, LIZADEEL**(Maniema)** ;
Total Budget										

Tableau 5 : Budget

Libellé	Qté/Nombre	Prix unitaire USD	Prix total USD	Observations
Bloc-notes GF	PM*	PM	PM	Nombre de structures concernées
Bloc-notes PF	PM	PM	PM	
Boites Bic bleu	PM	PM	PM	
Boites Bic rouge	PM			
Rames papiers duplicateurs	PM	PM	PM	
Cartouche imprimante	PM	PM	PM	Imprimante PNUD
Cartouche photocopieur				Photocopieur PNUD
Farde chemises	PM	PM	PM	5 fardes par personnes
Latte de 30 cm	PM			
Flit shit	PM	PM	PM	10Flit shit par Session de formation
Paquet de 10 marqueurs				± 6 marqueurs par session
Transport participants	PM	PM x5/jr	PM	5$XparticipantsX3jrs (M et A) et 5$X particpantsX4jrs (Irumu) et5$XparticipantsX6 jrs(D)
Pause-café	PM	PMx 2/Jr	PM	2$X12 particpantsX3jrs (M et A) et 2$X90 participantsX4jrs (I) et2$XparticipantsX6jrs(D) et10 staffs PNUD
Petit déjeuner	PM	PMx 8/jr	PM	8$X participantsX3jrs (M et A) et 8$X participantsX4jrs (I) et8$XparticpantsX6jrs(D) et Staffs PNUD
Location salle	14	PM 50/Jr	PM	Salle des conférences PNUD
TOTAL				

*** PM=Pour mémoire**

3.5. Implications financières d'exécution du plan de renforcement des capacités

- Missions des Experts :
- Organisation des ateliers :
- Appui institutionnel :

Plusieurs alternatives sont envisageables notamment la prise en compte d'un équipement significatif dans le coût opérationnel par le partenaire de réalisation lors de la rédaction du Document du Projet(PRODOC) tout en respectant l'efficience c.à.d. ne pas dépasser les 35% exigés.
Par exemple, le partenaire pourra inclure l'achat d'une moto DT 125 ou d'un Desktop, d'une imprimante pour renforcer son parc de locomotion ou d'informatique s'il est faible ou inexistant. Ainsi à la longue au fur à mesure qu'il gagne des projets à réaliser il aura la possibilité de renforcer ses capacités logistiques.
L'autre alternative est de mobiliser une aide en équipement auprès des bailleurs (Agences Ex COMM ou autres bailleurs). L'unité Assurance – Qualité et l'Unité Suivi-Evaluation du PNUD pourront faciliter les démarches dans certains cas en présentant les besoins en renforcement par un plaidoyer aux différents bailleurs.

3.6. Conclusions

L'analyse des différents rapports a révélé l'insuffisance des capacités institutionnelles, techniques, administratives, financières et de gestion tel que décrit dans le tableau n° 2 ci-dessus. Ce qui a abouti au présent plan de renforcement des capacités.
Pour sa mise en œuvre, il aurait fallu y intégrer directement le plan de suivi pour évaluer le progrès à réaliser relativement au renforcement des capacités (utilisation de cadre de mesure de rendement etc..), mais il serait conçu après.

4. SYNTHESE DES MODULES DES ATELIERS DE FORMATION DES PARTENAIRES D'EXECUTION DE REALISATION DES PROJETS NEX ET NGO

4.1. OBJECTIFS DE L'ATELIER DE FORMATION

Les objectifs poursuivis en organisant ces ateliers de formation en faveur des partenaires de mise en œuvre des projets et programmes seront les suivants :

- Permettre aux différents cadres participants de se familiariser à la terminologie, aux concepts, notions, principes et techniques de la « Gestion Axée sur les Résultats » ;

- Présenter et expliquer aux partenaires gestionnaires des projets appuyés par le PNUD/Agences Ex Com du SNU, les fondamentaux, les techniques, les outils et instruments de gestion pour une maîtrise des aspects :
  (i) De la formulation ;
  (ii) De gestion programmatique ;
  (iii) De gestion budgétaire, comptable & financière et
  (iv) Du suivi évaluation des projets/programmes financés par les bailleurs , suivant les principes de la Gestion axée sur les Résultats « GAR » et les règles et procédures des bailleurs en la matière;

- En vertu, des dispositions prévues dans le CPAP, des principes du PTA et du HACT, sensibiliser les partenaires sur leur responsabilité totale dans la gestion des projets/programmes, financés par le PNUD/Agences Ex Com et exécutés sous la modalité NIM (Exécution Nationale) ou NGO ;

- Mise à niveau théorique des partenaires de mise en œuvre des projets et programmes.

4.2. SYNTHESE DES PRESENTATIONS DES MODULES

Douze (14) modules constitueront l'objet de plan, il s'agit de :

4.2.1. Module sur : L'Introduction de la Gestion Axée sur les Résultats « GAR »

Ce module axé principalement sur les concepts, notions, principes, instruments, mécanismes, règles et procédures de gestion des projets permettra aux participants d'avoir une meilleure compréhension sur :

- Le processus et cycles de programmation au niveau conceptuel ;
- Les liens entre la chaîne des Résultats, les produits et les effets ;
- Les fondements de base et la structure logique des matrices des résultats de l'Analyse de Contexte(AC), l'Analyse des Parties Prenantes(APP), Plan Stratégique, Plan Opérationnel et Plan de Travail Annuel(PTA) ainsi que les liens entre elles, ayant comme source les plans nationaux de développement (DSRP) ;
- Comment les priorités des programmes et projets sont établies au niveau national ;
- Comment les projets/programmes sont formulés ;
- Comment les produits des projets/programmes contribuent aux effets ;
- La typologie de la « GAR »
- Les critères de sélection des partenaires de mise en œuvre.

La Gestion Axée sur les Résultats est un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir, une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité (c.à.d. d'obtenir les résultats). La Gestion Axée sur les Résultats « GAR » repose, entre autres sur les techniques ci-après :

- Définir des objectifs (Résultats) ;
- Choisir des indicateurs pour mesurer les progrès réalisé en vue d'atteindre chaque objectif ;
- Fixer des tâches précises auxquelles s'appliquera chaque indicateur ;

- Recueillir périodiquement des données sur les résultats pour contrôler l'exécution des tâches ;
- Examiner, analyser et présenter les résultats par rapport aux tâches définies ;
- Regrouper les évaluations de manière à assurer un suivi complémentaire des résultats ;
- Tirer les résultats, en vue d'une responsabilisation, d'un apprentissage et de la prise de décisions.

La Gestion Axée sur les Résultats « GAR » s'articule autour d'une forte notion de causalité. Les différentes composantes et activités conduisent logiquement à de meilleurs résultats (produits, effets et impact).

Elle offre une approche standardisée de gestion des projets avec des principaux atouts qui sont :

- L'aptitude à se concentrer davantage sur la qualité des produits ;
- La capacité de s'assurer que les activités sont réalisées de façon correcte et séquentielle ;
- La visibilité pour le management des progrès réalisés.

Ce module va permettre également aux participants de se familiariser à la terminologie usitée dans l'approche de la Gestion axée sur les Résultats et de se faire expliquer l'utilité ainsi que l'utilisation des différents outils de gestion programmatique en leur possession. Les différentes modalités d'exécution des projets, quant à leurs avantages et inconvénients pour le Pays bénéficiaire de l'aide au développement ; la nécessité du suivi évaluation et le rapportage des projets ; l'importance de la gestion des ressources financières et humaines dans l'exécution d'un projet ; la gestion des achats et des contrats ; l'audit des projets de coopération (champ de couverture et étendu) ; le cycle de vie d'un projet ainsi que les instruments qui concourent à la bonne gestion des projets suivant la chaîne de résultats ou cadre de résultats, c.à.d. :

- Ressources ;
- Activités ;
- Produits ;
- Effets.

Impact d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR), présentant clairement les relations Causes
Effets, leur sera présenté à travers les différents Modules ou Thèmes ci-après :

4.2.2. Module sur : Les Modalités d'exécution des projets financés parles AGENCES EX COM DU SNU

Ce module expliquera aux participants les quatre différentes modalités d'exécution des projets applicables aux Agences Ex Com du SNU.
Il s'agit des modalités suivantes :

- NIM ou NEX-Exécution Nationale ;
- DIM ou DEX-Exécution Directe par les Agences EX COM du SNU elles-mêmes ;
- AGEX-Exécution par une ou plusieurs agences du SNU ;
- ONG-Exécution par une ONG.

Les conditions dans lesquelles ces modalités sont applicables pour l'exécution des projets leur seront également expliquées. Ce module mettra l'accent sur la modalité NIM ou NEX (Exécution Nationale) qui devrait être la norme pour les programmes et projets appuyés par le Système des Nations Unies (SNU) dans tous les pays, selon la résolution 47/199 du 22 décembre 1992 de l'Assemblée Générale des Nations Unies. cependant, il scrutera les raisons pour lesquelles cette modalité n'est pas appliquée systématiquement à tous les projets appuyés par le PNUD en RDC, notamment, à cause du déficit des capacités techniques, administratives, financières et de gestion globale des projets de la partie gouvernementale qui est désormais, dans le cadre du CPAP, seule responsable de la gestion de la plupart des projets à modalité NIM (NEX) ou ONG appuyés par les agences Ex Com/SNU, mais co-responsable avec le PNUD/Agences Ex Com du SNU dans la coordination des projets de coopération PNUD-RDC.

4.2.3. Module sur : La Gestion Programmatique

Le module axé sur la définition de la gestion programmatique qui est la gestion des outils de gérance indispensables et complémentaires permettant d'identifier et de mesurer les résultats des projets/programmes et politiques. Le but étant de mieux gérer les effets et produits appelés Résultats du développement, afin d'améliorer l'efficacité des projets et programmes de développement. Ensuite, les points seront abordés, notamment :

(i) Les outils programmatiques et

(ii) La clôture du projet/programme.

S'agissant des outils programmatiques, il sera question dans ce module de faire revue avec forces détails et illustrations les différents outils ci-après :

- LE PLAN DE TRAVAIL ANNUEL (PTA) ;
- LE DOCUMENT DE PROJET (PRODOC) ;
- LE CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES (CADRE LOGIQUE) ;
- LE PROGRAMME TRIMESTRIEL BUDGETISE DES ACTIVITES DU PROJET ;
- LES OUTILS DE MISE EN ŒUVRE DES PLANS ET PROGRAMMES DU PROJET (REUNIONS DE MANAGEMENT, PLANS DE TRAVAIL INDIVIDUELS, PLANS D'ACTION ET DE SUIVI) ;
- LES RAPPORTS D'ACTIVITES ;
- LES RAPPPORTS D'EVALUATION ;
- LES RAPPORTS D'AUDIT ;
- LES RAPPORTS DE MISSION OU DE VISITE SUR LE TERRAIN ;
- LE PLAN D'ACTION ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS D'AUDITLE RAPPORT DE VERIFICATION DE LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS D'AUDIT.

Quant à la clôture du projet/programme, il sera mis l'accent sur :

- La durée de vie du projet (à respecter obligatoirement par l'agent d'exécution) ;
- Le Rapport final (à établir obligatoirement par le Directeur du projet pour décrire les acquis du projet);
- Le transfert des équipements acquis dans le cadre du projet de coopération(propriété des bailleurs des fonds) ;
- La clôture du compte du projet (procéder à la clôture du compte et du transfert de son solde au financeur).

4.2.4. Module sur : LE SUIVI, L'EVALUATION ET LE REPORTING DES PROJETS/PROGRAMMES

Ce module abordera les aspects du suivi évaluation et le rapportage des projets/programmes ci-après :

- Types d'évaluation et indicateurs de projet (Evaluation & Indicateurs de progrès, des résultats et d'impact) ;
- Définition des indicateurs mesurables (Indicateurs en relation avec le produit, les résultats et l'impact);
- Le cycle d'évaluation de projet (Pendant le développement du projet, au début du projet et pendant l'exécution du projet).

Il contiendra, à cet effet, des points relatifs au plan d'évaluation du projet en relation avec les résultats attendus, les indicateurs, la source d'information, la fréquence de l'évaluation et le niveau de responsabilité du suivi.

4.2.5. Module sur : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ce module aura pour objectifs :

- La sensibilisation des partenaires au rôle des Ressources Humaines dans une organisation ;
- Le partage avec les partenaires des grandes lignes du recrutement du personnel dans le contexte général des Ressources Humaines ;
- La sensibilisation des partenaires à l'importance des cibles de recrutement de l'organisation.

Ce module contiendra les différents rôles que jouent les Ressources Humaines (Centre des Services) dans une organisation quelle qu'en soit sa nature, à savoir :

(i) Servir comme point d'entrée de l'organisation ;
(ii) Fournir du personnel qualifié ;
(iii) Suivre le parcours professionnel du personnel ;
(iv) Former le personnel ;
(v) Fournir un environnement sain et propice au travail et ;
(vi) Assurer la relève.

Ensuite, le module indiquera tout le processus de recrutement compétitif et transparent, de la libération/création du poste en passant par les listes de sélection et la sélection des candidats au rapport d'entrevue avec les candidats

et à la notification des candidats sélectionnés. La finalité de ces enseignements étant de fournir aux participants le modèle de gestion approprié (basé sur la transparence) de leur propre personnel de projet.

Enfin, le module présentera sur la nécessité de recruter l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, dans le respect des critères d'un « BON RECRUTEMENT » qui sont :

- Efficacité de l'organisation ;
- Rendement ;
- Perfectionnement du personnel ;
- Personnel épanoui ;
- Organisation de la relève.

4.2.6. Module sur : LA GESTION DES VOYAGES AUX FRAIS DE LA COOPERATION

A travers ce module les participants auront l'occasion de connaître les types de mission ou voyage que les partenaires techniques et financiers ainsi les autres bailleurs des fonds peut prendre en charge lorsqu'il s'agit des membres du Gouvernement ou de projets pour lesquels ils sont gestionnaires, dans le cadre des accords signés entre le Gouvernement Congolais et le Partenaires de développement. Il s'agit principalement des missions officielles effectuées dans le cadre de la participation aux ateliers, réunions, séminaires, formation et stage tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

Les moyens de déplacement et les classes prévus pour ces genres de missions ou voyages leur seront aussi expliqués par le présentateur.

Les allocations journalières de subsistance, communément appelées DSA et leurs différentes modalités liées à ces missions ainsi que d'autres formalités de voyage seront également expliquées aux participants.

4.2.7. Le module sur : L'APPROCHE HARMONISEE DE REMISE D'ESPECES « HACT »

Il s'agira, dans ce module, d'expliquer aux participants, les éléments et outils clés qui sous-tendent l'Approche Harmonisée de Remise de Fonds, « HACT » dans la terminologie anglaise, aux partenaires notamment, le pourquoi de l'application du HACT, la macro évaluation, la micro évaluation, les activités de contrôle, le formulaire FACE (Autorisation de Financement et de Confirmation des Dépenses) et les avantages de l'application du HACT dans la gestion des projets de coopération.

Pourquoi le HACT ?

- Parce que sur demande des Etats membres de l'ONU, il fallait :
  - Harmoniser et simplifier les procédures pour la réduction des coûts de transactions de remise des fonds aux pays membres ;
  - Développer la prise en main des programmes par les pays membres.

- A cause du nouveau consensus sur l'Aide au Développement (Déclarations de Rome et Paris), il faut désormais :
  - Privilégier les plans nationaux comme cadres de coopération avec le donateur ;
  - Soutenir les Budgets nationaux (approche budgétaire constituant une option) ;
  - Encourager la prise en main des programmes par les pays bénéficiaire de l'aide au développement, en s'appuyant sur le renforcement des capacités ;
  - S'appuyer sur les systèmes nationaux ;
  - Faire le recentrage sur les résultats et non sur les intrants.

- Parce que le HACT est une réponse de l'ONU face aux défis suivants :
  - Placer les plans de développement nationaux au centre du processus de programmation des pays membres de l'ONU ;
  - Développer le recours aux systèmes nationaux ;
  - Centrer un effort plus important sur le développement des capacités nationales.

La Macro évaluation par définition est l'examen des évaluations existantes du système de gestion des finances publiques du pays, effectuée une fois par cycle, de préférence pendant l'élaboration du Bilan Commun de Pays (CCA) ou lors de l'examen annuel de l'UNDAF (Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement). La Macro évaluation permet de mieux connaître le système de gestion des finances publiques, notamment ses lacunes et points forts. Elle permet aussi de déterminer les possibilités de développer ou de renforcer les capacités nationales. Par principe, la Micro évaluation n'est pas un examen sanctionné par une réussite ou un échec pour les partenaires d'exécution ni une mesure du taux de risque, mais elle doit être utilisée (i) comme source de renseignement pour les micro évaluations, (ii) pour décider si l'Institution Supérieure de Contrôle des Finances Publiques ou la Cour des Comptes du pays peut effectuer des audits des partenaires d'exécution.

La Micro évaluation ou l'évaluation institutionnelle, quant à elle, est une évaluation des capacités des systèmes de gestion financière et de contrôle interne du partenaire d'exécution (Gouvernementale ou ONG). Elle intervient une fois par cycle de programmation, en général avant la signature des PTA. Les objectifs visés dans une Micro évaluation sont triple, à savoir :

Objectif de développement des capacités

(i) Déterminer les points forts et les points faibles de pratique de gestion de gestion financière du Partenaire d'exécution,
(ii) Repérer les domaines propices au développement des capacités ;

Objectif de gestion financière

(i) Aider à déterminer la modalité de remise d'espèces la mieux adaptée,
(ii) Guider la décision concernant la fréquence et l'ampleur des activités de contrôle ;
(iii) Permettre une évaluation des risques, mais ne saurait conditionner l'aide qui sera donnée (Ne sanctionne ni « une réussite » ni « un échec »).

Les activités de contrôle exercés sur les partenaires sont nécessaires pour :

- Connaître les pratiques de contrôle interne et de gestion financière du partenaire ;
- S'assurer que les fonds ont été bien utilisés aux fins convenues ;
- Vérifier l'exactitude des rapports du partenaire sur l'utilisation des fonds, afin de s'assurer que cette utilisation est conforme et juste.

Les principes clés pour effectuer ces activités de contrôle sont les suivants :

- La fréquence et l'ampleur des activités de contrôle dépendent du niveau du risque déterminé et du montant de remise d'espèces ;
- La nécessité d'investir davantage dans les activités de contrôle concernant les partenaires les plus fragiles.

Comment procéder par les activités de contrôle :

- Par les audits programmés ;
- Par les examens sur place (tels que, les vérifications ponctuelles, les audits effectués en raison des lacunes spécifiques) ;
- Par un suivi programmatique (le suivi sur le terrain, les examens annuels, les évaluations)

Le Formulaire FACE dans la terminologie anglaise veut dire FUNDING AUTHORIZATION AND CERTIFICATE OF EXPENDITURE, ce qui signifie en français AUTORISATION DE FINANCEMENT ET CONFIRMATION DES DEPENSES.

Les raisons d'être du Formulaire FACE sont les suivantes :

- Réduire la complexité des procédures de gestion de remise d'espèces aux partenaires d'exécution ;
- Réduire les coûts de transaction pour les partenaires d'exécution et le personnel des organismes des nations Unies ;
- Libérer le temps pour un recentrage sur les questions de programmation.

Les fonctions du Formulaire FACE sont les suivantes :

- Permet la confirmation des dépenses et fourni une base pour le décaissement de fonds pour la période suivante ;
- Sert à la fois de demande de financement, de confirmation des dépenses effectuées et de facturation ;
- Permet des décaissements par trimestre et non sur la base des transactions ;
- Permet d'appuyer les remises d'espèces, les paiements directs et les remboursements.

Les avantages du Formulaire FACE sont :

Ne requiert aucune documentation supplémentaire (ex : factures, récépissés) ;
Un seul et même format pour tous les organismes EX COM de l'UN DG et pour tous les partenaires ;
Les sommes décaissées mais non utilisées peuvent être reprogrammées

Les liens entre le PTA et le Formulaire FACE sont les suivants :

- Le formulaire FACE est aligné sur le PTA et est centré sur l'enregistrement des demandes/dépenses au niveau de chaque activité. Ces activités étant par ailleurs spécifiées dans le PTA ;
- Le PTA précise l'identité du/des signataires du Formulaire FACE ;
- La délégation d'un signataire pour le Formulaire FACE doit faire l'objet d'un accord entre toutes les parties ;
- En général, l'instance qui signe le PTA est la même que pour le Formulaire FACE.

Le formulaire FACE est utilisé pour les modalités ci-après :

- Les remises directes d'espèces ;
- Les remboursements ;
- Les paiements directs ;
- L'Exécution par l'organisme.

Il sied de noter que la périodicité de décaissements avec le Formulaire FACE est trimestrielle. Toute demande de financement par le biais du Formulaire FACE s'accompagne d'une estimation détaillée des coûts, suivant les directives de l'organisme concerné.

4.2.8. Le module sur : L'AUDIT DES PROJETS : CHAMP DE COUVERTURE ET ETENDUE

Ce module fixera les participants sur le champ de couverture et l'étendue des services de l'audit. Il expliquera qu'en matière d'audit des projets, le champ de couverture comprend :

(i) L'examen des plans de travail,
(ii) Les rapports sur l'état d'avancement,
(iii) Des ressources du projet,
(iv) Les budgets et dépenses du projet,
(v) Le recrutement du personnel de projet,
(vi) La fermeture opérationnelle et financière du projet et (vii) le transfert des équipements du projet ; tandis que, l'étendue de l'audit couvre, quant à elle la gestion globale de l'exécution du projet, c.-à-d. :

- Les ressources humaines (la compétitivité, la transparence et efficacité du recrutement du personnel, l'évaluation de la performance et la gestion des dossiers du personnel) ;
- Les finances (l'adéquation du système comptable utilisé, l'exactitude et la fiabilité des opérations financières et de reportage, le control du budget, la gestion de la trésorerie, la certification et l'autorité d'approbation, la réception des fonds, le déboursement des fonds et l'enregistrement de toutes les transactions financières en rapports aux dépense) ;
- Les réquisitions (la compétitivité, la transparence et l'efficacité des activités d'acquisition de biens ou de services du projet afin de s'assurer que l'équipement et les services achetés sont conformes au Plan de travail ou au document de projet, Les procédures d'appel d'offres, l'évaluation des offres et le niveau d'approbation/ signature des contrats et des ordres d'achat, les procédures de réception et d'inspection pour déterminer la conformité de l'équipement avec les caractéristiques convenues, ainsi que la gestion de l'inventaire des équipements et véhicules du projet) ;
- La trésorerie (la gestion de tous les fonds d'argent comptant tenus par les projets) ;
- L'administration générale (la gestion de toutes les activités de voyage, la gestion des véhicules, des services d'expédition, et la gestion du bail, des communications, et de l'entretien du bureau) ;

- Le système informatique (les systèmes informatiques et de communications, la gestion des équipements informatiques et des données du projet).

Mais, il sied de signaler aussi qu'il y a des limitations à la portée de l'audit des projets. Par exemple, les transactions effectuées par le Bureau du PNUD à la demande et au nom du projet ne doivent pas être inclus dans l'audit.

Ce module permettra donc, aux participants de mieux comprendre par le biais d'un professionnel, le champ et le scope de l'audit ainsi que l'approche de travail à adopter lors d'une mission d'audit. Il permettra aussi aux participants de prendre connaissance de la plupart des documents examinés par les auditeurs indépendants au cours de l'audit.

4.2.9. Module sur : CAS D'ANALYSE DES RAPPORTS D'AUDIT

A travers ce module d'analyse des cas, l'on passera en revue toutes les principales anomalies récurrentes constatées lors des audits des projets 2015, 2016, et 2017, financés par le PNUD.

Elles relèvent surtout de la gestion financière, du taux d'exécution et du déboursement des projets, des achats des biens et services, du recrutement du personnel et de l'utilisation et gestion des biens & équipements des projets.

Ensuite, sur base des recommandations des rapports d'audits, un plan d'action pour le suivi des recommandations de l'audit est élaboré et remis aux différents projets concernés.
Une équipe d'assurance –qualité est alors mise sur pied pour le suivi des recommandations de l'audit. Un Procès-verbal est établi à l'issue du suivi. Toutes ces précisions seront fournies aux participants pour réveiller leur conscience, quant à la bonne tenue de la comptabilité et à la gestion optimale des fonds et équipements des projets mis à leur disposition.

4.2.10. Module sur : LE PLAN D'ACTION POUR LE SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES AUDITS

Ce module sera présenté sous forme de l'étude des cas qui établira un tableau synoptique, les principales anomalies, les réserves d'opinion émises par les auditeurs indépendants, les recommandations formulées par les auditeurs indépendants, les actions à prendre, le délai d'exécution et les responsabilités des parties ainsi que le statut de l'action prise. C'est ce tableau qu'on appelle « Le Plan d'action pour le suivi des recommandations de l'audit ».
Ensuite, il sera question d'expliquer comment se fait le suivi d'exécution par les partenaires de ce Plan d'action au niveau du PNUD/Unité Oversight et Unité Suivi & Evaluation du PNUD. C'est principalement par le suivi sur le terrain (au niveau du partenaire/ou projet) et du rapport établi à l'issue de la mission de la vérification de la mise en œuvre par les différents projets des recommandations des audits sur le terrain.

on relèvera le fait que dans la plupart des cas, l'application des recommandations des auditeurs indépendants par les projets n'est toujours pas faite suivant les orientations du Plan d'action pour le suivi des recommandations de l'audit et stigmatisera les implications y afférentes suite à la non- application des recommandations des audits par les partenaires.
Cette situation est principalement due à l'absence de culture de respect des règles et procédures minimales dans la gestion et dans le processus de rendre compte.
En somme, l'objectif visé en présentant ce module, étant de partager avec tous les partenaires d'exécution, le constat peu flatteur des auditeurs indépendants par rapport aux différentes faiblesses de gestion des projets, afin de les éviter dans l'avenir, au bénéfice d'une gestion saine et optimale des projets de coopération.

4.2.11. Module sur : LES PROCEDURES D'ACHAT OU DE PASSATION DE MARCHE

Ce module définira tout le processus de paiement et de suivi lors d'une acquisition ou location des biens, travaux et services et se focalisera sur les thèmes et étapes de ce processus, qui sont :

- L'autorisation d'achat ;
- La planification des achats ;
- L'identification des fournisseurs ;
- Le choix de méthodes d'achat ;
- La sollicitation ;
- La soumission et réception des offres ;

- L'évaluation des offres ;
- L'attribution des marchés ;
- Le paiement pour services rendus ;
- Autres considérations.

Le module circonscrira également les principes et éthiques applicables lors d'un achat ou d'une location des biens, travaux et services. Il s'agit de :

1. Rapport qualité-prix ;
2. Impartialité, intégrité et transparence ;
3. Compétition nationale/internationale effective ;
4. Considération de l'intérêt de l'adjucateur.

S'agissant des autorisations pour les achats , le module fixera les participants sur la table d'autorité en décrivant les seuils d'autorisation appropriés selon les types des marchés.

Toutefois, après l'étape des autorisations, il sera question de toutes les autres étapes qui suivent, telles que, la planification des achats, l'identification des fournisseurs, le choix des méthodes d'achat, la sollicitation, la soumission et de la réception des offres, l'évaluation des offres avant que le marché ne soit attribué et le paiement effectué. Le présentateur insistera sur le fait que le marché doit être attribué, soit à celui qui offre le prix le moins disant ou soit à celui qui a obtenu le cumul des notes le plus élevé, suite à une combinaison des notes techniques et financières. Quant au Long Terme Agréments (LTA), elle est une méthode d'achat recommandée pour des achats qui vont se répéter au courant de l'année.

4.2.12. Module sur : LE MANAGEMENT SPECIFIQUE D'UNE A.S.B.L.

Ce module aura le mérite de rappeler aux partenaires qui exécutent les projets sous la modalité NGO, les buts et la définition, les composantes, les types d'organisation et les caractéristiques d'une A.S.B.L. étant donné que, la plupart des partenaires - NGO qui exécutent les projets financés par le PNUD/Agences Ex Com du SNU sont de type A.S.B.L.

Il portera sur plusieurs thèmes ayant un lien avec la gestion spécifique des A.S.B.L., notamment sur l'environnement et la régulation d'une A.S.B.L., la comptabilité d'une A.S.B.L. ayant des branches ou succursales, les dons non monétaires, les états financiers préparés sur base de la situation de trésorerie etc., pour rappeler et faire comprendre au mieux les responsabilités des gestionnaires qui exécutent des projets de coopération sous la spécificité « NGO ».
Son module est de grand intérêt pour les participants parce que la plupart des partenaires d'exécution seront de type A.S.B.L. Plusieurs questions en lien avec la forme, les types et la gestion des A.S.B.L. feront l'objet des discussions pour des aménagements dans la gestion des ASBL.

Chaque module comportera plusieurs thèmes ou sous thèmes qui feront l'objet d'un exposé, suivi d'une série de questions posées par les participants qui seront répondues, avant d'engager à chaque fois, des réflexions et échanges constructifs pour un meilleur partenariat entre le PNUD/Agences Ex Com du SNU, le Gouvernement et les partenaires participants, dans l'exécution des projets du gouvernement

4.2.13. Module sur : LES BONNES PRATIQUES DE GESTION BASEES SUR LES STANDARDS INTERNATIONAUX ET LES OPPORTUNITES SUR LES MARCHES NATIONAL ET INTERNATIONAL

Ce module est articule en deux parties :

1. Les bonnes pratiques de gestion basées sur les standards internationaux :

Cette partie consiste à décrire les bonnes pratiques nécessaires à la bonne gestion des structures telles les ASBL, ONG et les entreprises privées ou publiques telles la vision, le mandat, le plan stratégique, le plan opérationnel, le budget, les valeurs, le système comptable, les états financiers et l'audit des comptes

2. Les opportunités de marchés national et international :

Cette partie montrera les différentes opportunités de financement qui existent tant au niveau national qu'au niveau international. Elle porte sur les financements des différents bailleurs, des partenaires techniques et financiers, la coopération bilatérale, la participation aux différents types de passation de marchés publics (appels d'offres publics nationaux et internationaux, appels à proposition, avis à manifestation d'intérêt, etc.), ainsi que la mobilisation des ressources au niveau local, national et international pour améliorer la capacité financière

Les points essentiels à traiter dans ce module seront :

1. Généralités

Elles porteront sur :

- Quelques définitions des concepts clés tels que la fraude, la corruption, le conflit d'intérêt ;
- Les exemples d'actes potentiels de fraude et de corruption ;
- Pratiques administratives contribuant à limiter le risque de fraude et de corruption.

2. Politique anti-fraude

3. Mesures de prévention de la fraude qui comprendront :

- Sensibilisation et formation anti-fraude ;
- Gestion du risque de fraude et de corruption ;
- Système de contrôle interne ;
- Prévenir les conflits d'intérêt ;
- L'intégrité comme critère clé dans le processus de sélection.