



Projet de gestion participative des ressources naturelles et de développement rural  
du Nord, Centre-nord et Est

## NOTE DE CAPITALISATION

### Gestion de la remontée des pièces justificatives par les partenaires de mise en œuvre du Projet Neer-Tamba

*Equipe de rédaction : Auguste R. YODA, Serge W. BASSEPE et Orokia SIE (UGP), Zoumana TOU (CNA), Boureima OUEDRAOGO (CRA-Est) et Brahim SOULAMA (MRAH) ordre alphabétique*

## ELEMENTS INTRODUCTIFS

### Localisation de l'expérience

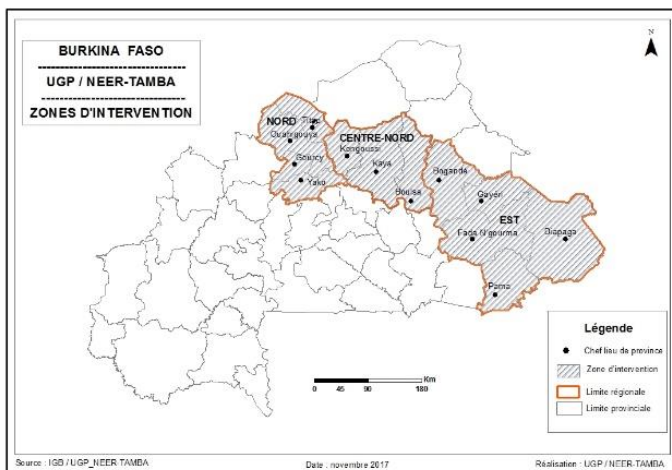


Figure 1 : Aperçu de la zone d'intervention du Projet Neer-Tamba

L'expérience relative à la « gestion de la remontée des pièces justificatives par les partenaires d'exécution » est mise en œuvre par le Projet de gestion participative des ressources naturelles et du développement rural des régions du Nord, du Centre-Nord et de l'Est du Burkina Faso, dit Projet Neer-Tamba. La carte ci-dessous présente les trois (03) régions d'intervention du projet dans lesquelles l'expérience est mise en œuvre.

## 2. Brève présentation du Projet Neer-Tamba

Le Projet Neer-Tamba est né de la volonté du Gouvernement du Burkina Faso avec l'appui du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) d'améliorer les conditions de vie et les revenus des populations rurales les plus défavorisées des régions du Nord, du Centre-

Nord et de l'Est en particulier et celles du pays en général. Dans ces trois (03) régions, à l'exception des provinces du Sanmatenga et du Namentenga, le Projet NEER-TAMBA participe au renforcement des acquis du Programme d'Investissement Communautaire pour la Fertilité Agricole (PICOFA) et du Programme de Développement Rural Durable (PDRD), deux projets ayant bénéficié de l'appui technique et financier du FIDA et clôturés en fin 2013. D'une durée de 8 ans, le Projet à un coût total de soixante un milliards quatre cent quatorze millions sept cent soixante-quatorze mille huit cent cinquante (61 414 774 850) Francs CFA. Il est mis en œuvre avec la collaboration des services centraux, et déconcentrés de l'Etat, les structures privées, les Chambres d'Agriculture et les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA).

L'objectif spécifique du Projet est d'appuyer les populations cibles à construire et renforcer leur autonomie et leur capacité à jouer un rôle moteur croissant, pleinement reconnu par les autres acteurs, dans la construction d'un tissu économique et social durable. Trois (03) axes d'intervention sont ciblés : (i) l'accroissement de la résilience des ménages, des exploitations et des villages face aux aléas climatiques ; (ii) l'accession des ménages à une capacité d'autonomie économique et financière suffisante pour leur permettre, au sein de leur milieu rural de résidence, de se projeter mieux vers l'avenir ; (iii) la construction et le renforcement d'un tissu social et économique favorable et incitatif à cette prise d'autonomie, dont les populations cibles seront des acteurs/partenaires à part entière.

Le NEER-TAMBA est un projet dont l'exécution des activités implique de nombreux acteurs. Ces acteurs assurent l'exécution physique et financière des activités sur le terrain avec les budgets mis à leur disposition par l'UGP via des comptes dédiés au profit des trois (03) Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) de sa zone de couverture et de la Chambre Nationale d'Agriculture (CNA).

Afin de minimiser les lourdeurs dans la remontée des pièces justificatives des dépenses effectuées conformément au Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA), en rapport avec la pluralité des partenaires de mise en œuvre du Projet, il a été mis en place de façon participative, un dispositif de gestion de la remontée desdites pièces.

### **3. Brève présentation de l'expérience**

La gestion de la remontée des pièces justificatives par les partenaires de mise en œuvre du Projet est un mécanisme mis en place en vue de faciliter la mobilisation des ressources financières auprès du bailleur pour financer les activités.

## **HISTORIQUE ET DEMARCHE DE L'EXPERIENCE**

### **Genèse de l'expérience**

La problématique de la remontée des pièces a été vécue par la plupart des projets/programmes au Burkina en particulier ceux du portefeuille FIDA. En effet depuis les années 1980, la mobilisation des ressources financières à travers l'élaboration des DRF a

été limitée par la lenteur de la remontée des pièces par les partenaires de mise en œuvre occasionnant des tensions de trésorerie.

Pour pallier cette difficulté, les projets tels que le PDRD, PICOFA, PDRSO, PASPRU et le PROFIL ont bénéficié de l'augmentation de l'avance initiale de démarrage et procédé à des missions d'appui à la collecte et à l'élaboration des pièces justificatives auprès des partenaires. Cependant, ces solutions n'ont pas été capitalisées et diffusées.

Tirant leçon de ces expériences et prenant en compte la taille des allocations aux partenaires, le Projet Neer-Tamba a mis en place sa propre stratégie pour disposer permanentement de ressources financières.

## **Trajectoire de l'expérience**

L'expérience de la gestion de la remontée des pièces justificatives a été initiée après les deux (02) premières années de mise en œuvre du Projet. Au démarrage du Projet, les fonds étaient transférés vers les comptes des Chambres d'Agriculture pour la mise en œuvre des activités conformément aux clauses de la maîtrise d'ouvrage déléguée qui stipulaient entre autres la mise à disposition de 30% du montant de leur PTBA après l'avis de non objection du FIDA et l'atelier de planification. Ces transferts étaient faits dans le but de permettre aux Chambres d'Agriculture de disposer de ressources financières conséquentes pour l'exécution de leurs activités programmées.

De façon pratique, ces institutions consulaires devraient justifier ces fonds dans les meilleurs délais auprès de l'UGP afin de lui permettre d'élaborer les Demandes de Remboursement des Fonds (DRF). Cependant, cette disposition n'a pas été respectée occasionnant des tensions de trésorerie qui ont affecté la performance globale du Projet au cours de ladite période. C'est fort de ce constat qu'un mécanisme a été développé pour faciliter la remontée des pièces justificatives.

Les réflexions menées ont abouti à la définition d'une démarche de gestion de la remontée des pièces justificatives par les partenaires. Son opérationnalisation a été participative avec l'implication des services financiers de tous les centres de gestion.

## **Actions et dispositif de mise en œuvre de l'expérience**

L'expérience est mise en œuvre à travers les différentes étapes ci-après qui déclinent les actions réalisées :

- élaboration systématique des Termes de Référence (TDR) pour le financement de toute activité programmée;
- financement des activités dont le délai entre la demande de financement et la date prévue pour l'exécution n'excède pas deux (02) semaines ;
- élaboration d'un guide succinct de gestion au profit des premiers responsables ainsi que les acteurs de mise en œuvre retraçant les différentes pièces constitutives des liasses de justification par nature de dépense ;
- initiation d'une rencontre d'appropriation du guide et la demande d'implication effective des premiers responsables ;

- exigence de la mise à jour régulière de la comptabilité ainsi que la remontée de la base comptable et des pièces justificatives toutes les deux (02) semaines ;
- paiement direct des grosses dépenses par l'UGP et transmission des copies des pièces aux partenaires pour enregistrement comptable ;
- organisation d'une mission de contrôle de la gestion des partenaires par l'Inspection Technique des Services du Ministère de tutelle technique ;
- contrôle trimestriel effectué par les contrôleurs internes du Projet ;
- évaluation trimestrielle de l'expérience assortie d'une prise de mesures d'amélioration continue.

## Description et fonctionnement de l'expérience

Le mode opératoire de l'expérience se décline ainsi qu'il suit : *toute activité à réaliser doit faire l'objet d'élaboration de TDR. Les TDR élaborés à cet effet sont transmis aux responsables techniques de l'UGP qui veillent à leur qualité avant leur soumission pour financement. Un délai d'une semaine est requis entre la date de soumission de la demande de financement et le début de réalisation de l'activité conformément au manuel de procédures administratives, comptables et financières du Projet.* Une fois l'activité réalisée, les pièces justificatives sont saisis dans la comptabilité de la CRA. Les versions physiques des pièces comptables et le rapport d'exécution sont transmis à l'UGP dans un délai de soixante-douze (72) heures après la fin de l'activité.

Pour ce qui est des cotations (acquisitions de bien et service et travaux d'aménagements), la liasse de pièces est transmise à l'UGP dans les mêmes délais pour vérification et paiement.

## Parties prenantes de l'expérience

Le modèle de gestion implique différentes parties prenantes tant au niveau central que déconcentré, avec les rôles mentionnés dans le tableau ci-dessous.

Acteurs concernés	Rôles
<b>Agents Provinciaux de Développement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appui à la collecte et à la transmission des pièces justificatives au Service de comptabilité de la CRA</li> <li>- élaboration des rapports des activités au niveau provincial.</li> </ul>
<b>Cadres Techniques des Chambres d'Agriculture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• collecte et vérification des pièces justificatives ;</li> <li>• saisie des pièces dans le système comptable TOM2PRO ;</li> <li>• appui à l'élaboration des DRF ;</li> </ul>

Acteurs concernés	Rôles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sauvegarde de la base de données du logiciel de comptabilité et exportation pour consolidation</li> <li>• transmission des pièces justificatives à l'UGP ;</li> <li>• paiement des factures et des charges de fonctionnement</li> <li>•</li> <li>• élaboration des TDR et des rapports périodiques.</li> </ul>
<b>Service Technique Déconcentrés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• élaboration des TDR et des rapports périodiques ;</li> <li>• production, collecte et transmission des pièces comptables en lien avec les protocoles de mise en œuvre des activités.</li> </ul>
<b>Service administratif et financier de l'UGP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• production, réception, traitement, analyse des pièces comptables et liquidation des dépenses et engagements ;</li> <li>• saisie des pièces dans le système comptable TOM2PRO ;</li> <li>• sauvegarde de la base de données du logiciel de comptabilité ;</li> <li>• traitement des dossiers de paiement direct</li> <li>• élaboration et transmission des DRF au FIDA ;</li> <li>• mise à disposition des ressources financières aux partenaires et prestataires ;</li> <li>• Facilitation des audits financiers ;</li> </ul>
<b>Contrôleurs internes du Projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôle des pièces justificatives ;</li> <li>• appui-conseil aux différents gestionnaires des comptes ;</li> <li>• Elaboration des rapports</li> </ul>
<b>Services financiers des tutelles techniques (Ministère en charge de l'Agriculture) et financière (Ministère en charge des Finances</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• débloccage de la contrepartie nationale ;</li> <li>• supervision de la gestion des ressources financière ;</li> <li>• réception, traitement et analyse des pièces justificatives</li> </ul>
<b>Inspection Technique des Services /ASCE-LC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôle des comptes pour leur certification</li> </ul>

Acteurs concernés	Rôles
<b>FIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réception, traitement, analyse et approbation des demandes de remboursement ;</li> <li>• contrôle et validation des pièces comptables</li> </ul>

## Gouvernance de l'expérience

La gouvernance et la coordination sont assurées par l'UGP avec l'appui des premiers responsables de chaque partenaire de mise en œuvre. De façon opérationnelle, le Responsable administratif et financier (RAF) de l'UGP est chargé du pilotage de l'expérience et de son implémentation. Il est assisté des gestionnaires financiers au sein des Chambres d'Agriculture et des agents financiers au sein des autres structures partenaires qui exécutent les protocoles d'accord.

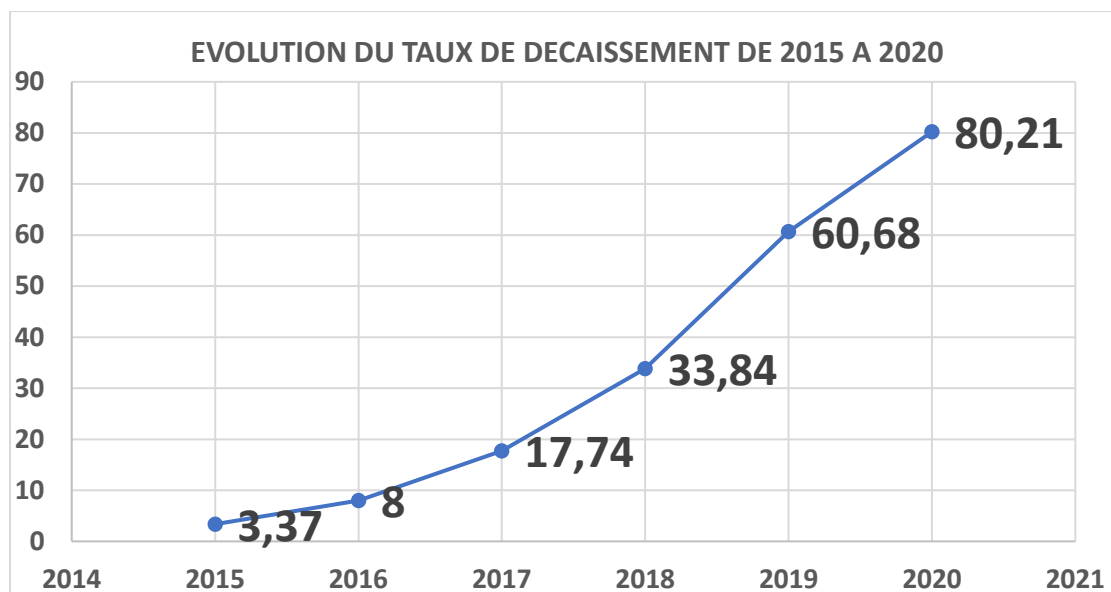
Dans un tel dispositif, l'Etat et les partenaires privés (cabinet d'audit) ont assuré la supervision et le contrôle de la gestion financière et budgétaire qui ont abouti annuellement à la certification des comptes pour les exercices antérieurs.

## Acquis et difficultés de mise en œuvre de l'expérience

### Acquis de la mise en œuvre de l'expérience

Cette expérience a permis au Projet de disposer de fonds à bonne date pour réaliser ses activités programmées et d'obtenir un bon taux de décaissement global qui se chiffre au 31 décembre 2020 à 80,21% à 2 ans de sa clôture. Un autre acquis important est la réduction du délai de transmission des pièces justificatives qui est passée de trois (03) mois et plus au démarrage du Projet à seulement deux (02) semaines.

L'évolution du taux de décaissement de 2015 à 2020 est consignée dans le graphique ci-dessous :



**Figure 2 : Evolution du taux de décaissement du projet de 2015 à 2020**

A travers ce graphique, on observe une évolution positive du taux de décaissement du Projet qui est passé de moins de 10% avant l'expérience (2015 à 2016) à respectivement 17,74 % en 2017 puis 60,68% en 2019 pour atteindre 80,21% en 2020. Aussi, le nombre de DRF produit est passé de 5 en 2015 à une moyenne de 20 entre 2017 et 2020, la qualité des pièces justificatives produites s'est améliorée et on a connu une baisse considérable du volume des dépenses inéligibles.

Cette stratégie a permis au Projet de disposer permanentement de ressources financières suffisantes pour la conduite des activités programmées afin d'atteindre les objectifs et d'améliorer du même coup les taux de décaissement.

En outre, elle a contribué à responsabiliser les partenaires de mise en œuvre dans le traitement diligent des dossiers comptables.

### **Contraintes et difficultés**

Malgré les résultats encourageants induits par la mise en œuvre de l'expérience, quelques contraintes liées à la trésorerie subsistent du fait :

- du volume élevé des pièces à saisir par les gestionnaires comptables ;
- de l'insuffisance de la diligence dans la transmission par les partenaires de mise en œuvre ;
- de la non-conformité de certaines pièces comptables.

Ces insuffisances ont commandé l'interpellation des différents centres de gestion pour une meilleure mise en œuvre de l'expérience.

## **ENSEIGNEMENTS TIRES DE L'EXPERIENCE**

### **Originalité de l'expérience :**

L'originalité de cette expérience se trouve dans la définition d'un mécanisme participatif et déconcentré de mise en œuvre des activités qui a garanti la disponibilité permanente des

ressources financières nécessaires. Il est sous-tendu par la culture de l'anticipation et la proactivité des parties prenantes. En outre, l'élaboration des TDR, la justification des fonds reçus dans les délais, l'existence d'un calendrier d'élaboration des DRF et le renforcement des capacités des acteurs de la chaîne des dépenses ont été également des éléments innovants de cette expérience.

### **Facteurs clés de succès & innovations**

Le succès de cette expérience repose sur une franche collaboration entre le Projet et ses partenaires de mise en œuvre. Aussi, l'informatisation du système de gestion financière à travers le logiciel TOM<sup>2</sup>PRO et sa maîtrise par les différents utilisateurs et la mise en place d'un bon dispositif de suivi-contrôle, apparaissent également comme des facteurs clés de succès.

D'autres facteurs clés de succès sont le renforcement de la planification opérationnelle, l'harmonisation des documents de travail (bordereaux de remise de chèques, états de paie, états récapitulatifs des dépenses, canevas de rapport de mission, liste de présence aux ateliers et formations, etc...) et le caractère déconcentré du dispositif par le renforcement du personnel technique des chambres d'agriculture.

**Effets/Impacts :** La mise en œuvre de l'expérience a induit des effets tangibles qu'il convient de souligner. D'une part, les bonnes performances enregistrées par le Projet se sont traduites par une croissance des allocations pays du FIDA 10 au FIDA 11. Cette même tendance est observée au niveau du FEM 6 au FEM 7. D'autre part, au niveau national le Projet Neer-Tamba est classé parmi les projets ayant les meilleurs taux de réalisation physiques et financiers du secteur agricole d'où la régularité des allocations de la Contrepartie nationale.

**Durabilité :** l'approche participative et inclusive adoptée dans la définition et la mise en œuvre de l'expérience, garantit sa viabilité et sa pérennité après le projet, étant donné que tous les acteurs se sont appropriés les techniques de production, de collecte, de traitement, d'analyse et de transmission des pièces comptables. En plus, la compréhension à tous les niveaux de l'importance de la transmission diligente des pièces justificatives et le déploiement du logiciel comptable au niveau régional participent à la durabilité de l'expérience.

**Reproductibilité :** au regard de sa simplicité, cette expérience pourrait être implémentée par d'autres projets financés par l'Etat et d'autres PTF. Pour cela, il serait souhaitable de s'approprier les facteurs clés de succès de l'expérience mentionnés plus haut. L'expérience peut être adaptée au contexte des projets et prise en compte dans leurs manuels de procédures et de gestion financière.



## DEFIS ET PERSPECTIVES

### Défis

En dépit des acquis de l'expérience qui ont permis de réduire les tensions de trésoreries, un défi majeur subsiste, qui est d'éviter leur survenue. Pour y parvenir, une attention particulière doit être accordée :

- à la production de DRF proportionnelles au rythme d'absorption des ressources financières par la régularité dans la collecte, le traitement et la saisie des pièces comptables
- au développement d'un mécanisme d'interpellation à la diligence dans la transmission des pièces comptables par les partenaires de mise en œuvre ;
- au renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de dépenses à la maîtrise des outils.

### Perspectives

La conduite de l'expérience dans la mise en œuvre du Projet Neer-Tamba a été bénéfique au regard des résultats atteints tant au niveau du personnel du projet que des partenaires institutionnels et opérationnels. En termes de perspectives, il s'agira pour le Projet de diffuser la note de capitalisation de l'expérience. Aussi, reviendra-t-il aux partenaires de mise en œuvre, de maintenir, de renforcer, de partager et de valoriser l'expérience. Par ailleurs, les futures interventions pourraient l'adapter en début de projet et l'intégrer dans leurs manuels de procédures et de gestion.

### 5.7 Références bibliographiques

- **Projet Neer-Tamba**, Manuel de procédures administratives et financières, (année et nombre de pages) ;
- **Projet Neer-Tamba**, Document de Conception de Projet
- **Projet Neer-Tamba**, Rapport de mission de Revue à mi-parcours
- **Rapports annuels 2015-2021** (année et nombre de pages) ;
- **Etats d'exécution au titre de la contrepartie nationale**
- **Projet Neer-Tamba**, Documents d'évaluation du Projet de 2015 à 2021 ;
- **Projet Neer-Tamba**, Convention de maîtrise d'ouvrage

#### CONTACT:

PROJET NEER-TAMBA (OUAGADOUGOU, BURKINA FASO)  
15 BP 233 OUAGADOUGOU 15  
Site web: [www.neertamba.org](http://www.neertamba.org)