



LA DEMARCHE ESSENTIELLE POUR FAIRE RESPECTER LES PROCEDURES PAR VOS COLLABORATEURS

9.1. CONTEXTE

Par définition, un projet est une Entreprise temporaire mise en place dans le But de fournir un Produit, un Service ou un Résultat unique dans un délai bien précis.

Aussi, des modalités et procédures spécifiques sont-elles définies pour les besoins de la mise en œuvre du projet.

Les modalités décrivent les étapes à suivre pour la mise en œuvre des activités (gestion programmatique) qui concourent à l'atteinte des résultats, tandis que les procédures décrivent les normes, principes, règles à suivre et les outils à utiliser pour effectuer les opérations d'achat, et de gestion comptable et financière (Gestion fiduciaire).

Les modalités qui guident la gestion programmatique sont définies dans le **Manuel d'exécution** du projet et les normes et règles qui régissent la gestion fiduciaire sont définies dans le **Manuel de Procédures Administratives, comptable set financières**.

Ainsi, un Projet doit disposer obligatoirement d'un Manuel d'exécution et d'un Manuel de procédures administratives, comptables et financières.

Le Manuel d'exécution peut comprendre plusieurs sous-manuels qui décrivent :

- Les procédures et outils de planification-programmation et Suivi-Evaluation ;
- Les procédures d'exécution des sous-composantes du projet.

Quant au Manuel de procédures administratives, comptables et financières, il comprend en général des sous-manuels portant sur :

- Les procédures de gestion du personnel ;
- Les procédures de gestion budgétaire ;
- Les procédures de passation des marchés ;
- Les procédures de gestion des Biens et Services ;
- Les procédures comptables ;
- Les procédures financières.

En plus de ces 2 manuels, certains projets élaborent un **Manuel d'Audit interne**.

En général, ces Manuels doivent être produits par l'UCP et approuvés par le Bailleur avant que les dépenses ne soient autorisées. Certains Bailleurs en font une condition préalable à la mise en vigueur du projet tandis que d'autres une condition préalable au premier ou deuxième décaissement.



De ce point de vue, tous les projets en cours d'exécution disposent au moins d'un Manuel de procédures administratives, comptables et financières et d'un Manuel d'Exécution que tout le personnel de l'UCP et des Agences d'exécution doivent ABSOLUMENT respecter.

D'ailleurs, les audits internes et externes, de même que les missions de supervision du Bailleur et autres Inspections (cas du fonds mondial) visent à vérifier que les procédures qui ont été approuvées sont suivies à la lettre !

Au vu de ce qui précède, aucune UCP n'a intérêt à ne pas respecter les règles.

9.2. LA PROBLEMATIQUE DU NON RESPECT DES PROCEDUES PAR VOS COLLABORATEURS

Dans la réalité, il arrive très fréquemment que :

- Les Agents chargés de la passation des marchés, violent des règles établies ;
- Le personnel financier tient la comptabilité sans respecter les règles définies ;
- La gestion du personnel est faite à la tête du client (recrutement, absences, congé, formations, etc..) ;
- Le logiciel de gestion qui automatise les procédures n'est pas adapté et même quand c'est le cas, il n'est pas utilisé ;
- Des agents ignorent les procédures définies et travaillent selon les règles de leurs anciennes structures ou selon leurs propres logiques ;
- Le Logiciel de gestion n'arrive pas à produire les états conformes aux besoins du Projet.

Les conséquences de ces dysfonctionnements sont énormes :

- Beaucoup de plaintes des soumissionnaires aux marchés pour vices de procédures;
- Nombre élevé de dépenses déclarées inéligibles ;
- Trop de plaintes des fournisseurs et prestataires pour des retards de paiement ;
- Difficultés du projet à produire des états certifiés par les Auditeurs ;
- Conflits permanents entre les Agents sur leurs responsabilités ;
- Des conflits permanents entre les gestionnaires et l'auditeur interne (quand il y en a au sein de l'équipe);
- Les données comptables du projet ne sont pas fiables ;
- Risque d'engagement au-delà des crédits autorisés ;
- Les rapports de gestion sont produits en retards et avec une qualité médiocre ;
- Des missions d'audits trop tendues ;
- Des remboursements de fonds exigés par le Bailleur, avec Informations au Gouvernement ;
- Forte probabilité de suspension des décaissements de fonds ;
- Relations tendues avec le Ministère de tutelle et le Ministère des Finances ;
- Perte de la confiance du Bailleur et des autres PTF ;



- Ruptures de contrat des personnes responsables des vices de procédures ;
- Mauvaise image de l'UCP ;
- Etc

Avec ces graves conséquences, tout Chef de projet a pour souci majeur de veiller au respect scrupuleux des procédures par ses collaborateurs.

D'où la question récurrente de savoir COMMENT FAIRE RESPECTER LES PROCEDURES PAR SES COLLABORATEURS.

Sur ce point, mes échecs et réussites sur les projets que j'ai gérés jusqu'ici m'ont enseigné la Démarche qu'il faut suivre pour que les collaborateurs respectent les procédures, réduisant ainsi les menaces sur le projet.

9.3. LES 5 ETAPES POUR UN RESPECT SCRUPULEUX DES PROCEDURES :

Précisons d'entrée de jeu, qu'il ne s'agit pas de brandir des menaces de sanctions pour que vos collaborateurs suivent à la lettre les procédures. Il faut commencer en travail en amont.

La démarche qui a fait ses preuves et que je vais vous expliquer comporte xxx étapes.

9.3.1. 1^{er} Etape : Mettez vos collaborateurs au cœur de la rédaction des procédures

Un conseil majeur : Ne confiez pas l'élaboration de vos manuels de procédures à des consultants.

Les Bailleurs de fonds ont tendance à demander aux UCP de faire élaborer les manuels de procédures par des consultants.

La pratique a montré que cela a beaucoup d'inconvénients :

- Les procédures décrites par les consultants ne sont pas très souvent adaptées aux réalités du pays et aux besoins du projet ;
- Le plus souvent, il s'agit de procédures copier-coller que les consultants prennent ailleurs ;
- Les membres de l'Equipe de gestion ne comprennent pas l'esprit et le bienfondé des procédures décrites ;
- Le personnel ne s'approprient pas ces procédures et les appliquent pas.

De ce fait, **mon Conseil est de produire les Manuels vous-même**. Il faut impliquer le personnel utilisateur dans l'écriture des procédures pour faciliter leur



compréhension des textes et l'appropriation, même si vous n'avez pas l'expertise nécessaire.

Je vous explique comment vous devez procéder :

- Disposer du Manuel de procédures d'un projet similaire au vôtre ;
- Remettre à chaque spécialiste de votre équipe, les parties du manuel qui portent sur son domaine de compétence, avec pour mission de réécrire les procédures adaptées aux réalités et besoins de votre projet ;
- Organiser un atelier de 4 à 5 jours hors de vos bureaux pour que chaque responsable présente les procédures qu'il aura écrites pour son domaine de compétences.

Pendant l'atelier, il faudra procéder comme suit :

- Lire les procédures ligne par ligne ;
- Laisser la latitude aux participants de poser des questions, de faire des contributions à tout moment, même sur des points qui ne portent pas sur leurs domaines d'expertise ;
- Favoriser les discussions, même quand elles sont longues. Ce sont ces discussions qui permettront à chaque participant de comprendre l'esprit et les bienfondés de chaque règle établie.

9.3.2. 2ème Etape : Mettez les Manuels de procédures à la disposition de tous les potentiels utilisateurs

Une fois élaborée et approuvée par le(s) Bailleur(s), les Manuels ne doivent pas servir à orner les étagères, mais vous devez les reproduire et les mettre à la disposition de chaque agent susceptible de les utiliser.

A tout nouvel agent qui intègre votre équipe, vous devez :

- remettre une copie du manuel dont il aura besoin, et ;
- le former à l'utilisation des règles et des outils.

9.3.3. 3ème étape : Rappelez les procédures et veillez au quotidien à son respect

A chaque occasion, vous devez rappeler les procédures et vous assurer qu'elles sont respectées :

- Avant de signer tout document comptable et financier ;
- Avant de signer un rapport de Commission de marchés ;
- Avant de signer un contrat ou convention ;
- Avant de transmettre une demande d'ANO au Bailleur ;
- Pour trancher un litige entre des Agents au sujet de leurs attributions ;
- Au moment de confier des responsabilités à un collaborateur ;



N.B : Les réunions de coordination sont un cadre idéal pour rappeler les procédures à respecter.

Pour que ce schéma fonctionne, vous devez donner l'exemple vous-même. Vous devez être le premier à respecter les procédures. **Dans ce cas, il faut éviter de demander à un Collaborateur de les violer parce que vous voulez aider un ami, une connaissance ou un soumissionnaire.**

9.3.4. 4ème étape : Réviser régulièrement le Manuel de procédures

Dans la mise en œuvre des activités et l'exécution des dépenses, il peut s'avérer que des dispositions prévues dans le manuel de procédures que vous avez élaborées et qui ont été approuvées par le Bailleur ne sont pas les plus efficaces.

Un ou plusieurs collaborateurs peuvent se rendre compte qu'on peut procéder autrement et avoir de meilleurs résultats.

Dès lors, vous devez prendre en compte cette nouvelle façon de faire et la noter pour intégration ultérieure dans le manuel. A cet effet, vous pouvez désigner votre auditeur interne ou votre RAF pour noter toutes les modifications ultérieures à faire dans le Manuel.

La bonne pratique serait de réviser le manuel chaque 2 ans pour prendre en compte les incohérences constatées dans la mise en œuvre.

En procédant ainsi, vous allez adapter les procédures à la dynamique et aux besoins de votre projet et les rendre utiles pour l'Equipe de gestion. Ce qui faciliterait leur utilisation par ces derniers.

9.3.5. 5ème étape : Disposez d'un logiciel de gestion intégrée bien paramétré et configuré

Les logiciels de gestion permettent d'automatiser certaines procédures et outils. Ainsi, Pour réussir sa gestion Comptable, Financière, la Passation des Marchés, et le suivi-Evaluation, l'UCP doit disposer d'un logiciel Intégré de gestion qui couvre tous les domaines du projet.

Il ne doit pas servir uniquement à la comptabilité et au suivi budgétaire, il doit couvrir également (i)les Décaissements, (ii) la passation des marchés et le suivi-evaluation.

Ce logiciel de gestion intégré doit être bien paramétré et configuré.

Le paramétrage du logiciel est une opération primordiale dans laquelle les équipes de l'UCP doivent s'engager. Cette opération ne doit pas être laissée aux seuls techniciens des maisons de vente de logiciels.



Pour réussir l'installation et l'utilisation du Logiciel, les étapes ci-après doivent être suivies dans l'ordre:

- Acheter un logiciel adapté au besoin de gestion du Programme;
- Former les membres de l'UCP au paramétrage;
- Faire élaborer les 4 Plans de Compte par les membres de l'UCP:
 - (i) Le Plan comptable;
 - (ii) Le Plan analytique ou Plan d'Activité;
 - (iii) Le Plan budgétaire;
 - (iv) Le Plan Géographique;
- Paramétrer les plans de compte
- Former les membres de l'UCP à la saisie des données dans le logiciel;
- Saisir quelques données comptables;
- Élaborer la matrice des Etats financiers;
- Paramétrer les Etats Financiers;
- Former les membres de l'UCP à l'utilisation et exploitation du Logiciel;
- Prévoir une Assistance de l'UCP au démarrage.

En procédant ainsi, vous aurez comme résultats :

- Des procédures de gestion adaptées aux besoins du projet ;
- Des procédures de gestion respectées par tout le personnel ;
- Quasiment pas de dépenses inéligibles ;
- Taux de Décaissement du projet conforme aux prévisions ;
- Toutes les écritures comptables sont passées directement dans le logiciel de gestion ;
- Les états financiers et les tableaux des indicateurs sont tirés directement du logiciel de gestion ;
- Des rapports de qualité sont produits et transmis à temps requis ;
- Le chef de projet et son équipe ont une réputation de bon gestionnaire ;

Vous pouvez utiliser ces recettes et réussir à tous les coups, en mettant simplement en pratique ce que je vous enseigne. Il vous suffira de les adapter à votre contexte.

Il vous suffit de lire mes Livrets PDF, de visualiser mes vidéos de partage ou de formation, et d'appliquer les démarches et les « recettes » qui ont fait la preuve de leurs efficacités.

Si vous voulez aller plus loin et devenir un manager de projet à succès, inscrivez-vous à ma formation LeaderPRO.

Cette formation va vous donner toutes les recettes pour conduire votre Equipe au succès sans ruiner votre Santé.



Ecoutez la Vidéo de la formation en cliquant sur le lien suivant :

[Les 12 SAVOIRS INCONTOURNABLES POUR CONDUIRE VOTRE EQUIPE AU SUCCES, SANS RUNIER VOTRE SANTE](#)

Adama BAMBA

Manager de Projet/Coach-Formateur