

RÉPUBLIQUE DE MADAGASCAR
Citizen Involvement in Municipal Services Improvement Project (CIMSI)
P162170
Mission d'Appui à la Mise en œuvre
du 30 juillet au 3 août 2018
AIDE-MÉMOIRE

A. INTRODUCTION

1. Une équipe de la Banque mondiale a mené la troisième mission d'appui à la mise en œuvre du Citizen Involvement in Municipal Services Improvement Project (CIMSI) du 30 juillet au 3 août 2018.¹
2. La mission avait comme principaux objectifs d'évaluer et d'apprécier la progression actuelle du Projet en vue de l'amélioration de sa mise en œuvre. Plus spécifiquement, la mission se focaliserait sur : (i) la finalisation du PTA 2018-2019 ; (ii) le renforcement de l'implication des acteurs et parties prenantes du Projet ; (iii) l'amélioration de la mise en œuvre des activités du Projet ; et (iv) l'évolution de l'implication du Projet sur le suivi des subventions menées à travers le Projet PAPSP (P150116).
3. L'équipe de la mission tient à remercier l'implication des différents acteurs principaux du Projet, plus particulièrement l'ONG SAHA, responsable du Projet, et ses partenaires dans la mise en œuvre, à savoir la Helvetas Swiss Intercoopération, le Mouvement Rohy, la Coalition des Radios de Madagascar, le Réseau Transparence et Redevabilité Sociale Madagascar (RTRSM) et le Sehatra Iombonana ho an'ny Fananan-tany (SIF)
4. L'aide-mémoire ci-présent a été validé par les différentes parties prenantes et regroupe l'ensemble des résultats et recommandations de la mission.

B. Principaux résultats de la mission, accords et prochaines étapes

5. **La performance du Projet est notée Modérément satisfaisante à ce stade.** Cette mission a été effectuée un an et demi après la signature de la « lettre d'engagement » entre la Banque mondiale et l'ONG SAHA, responsable du Projet. Le Projet a reçu les premiers décaissements de 63.000 USD le 25 Septembre 2017, le décaissement de la deuxième tranche de USD 100.000 a accusé un retard compte tenu de la nécessité d'ajuster la lettre d'engagement du Projet pour permettre le changement du compte du Projet en MGA au lieu d'être en USD comme stipulé dans la lettre d'engagement du Projet ; cet ajustement a été sollicité par le Projet. Ce retard a obligé le promoteur à avancer le fonds de mise en œuvre de certaines activités du Projet déjà défini. Le déblocage du fonds de la deuxième tranche a pu être effectué le 10 août 2018. Le taux d'engagement actuel du Projet est de 52 % par rapport au budget total et le taux de décaissement est de 13,33%.²

¹ La mission a été dirigée par Andrianjaka Rado Razafimandimby (Spécialiste en développement social, Chef de Projet), Tiago Carneiro Peixoto (Spécialiste principal en administration publique, Co-Chef de Projet), et composée de Maharavo Ramarotahiantsoa (Spécialiste en gestion financière), Sylvain Rambelison (Spécialiste principal en passation de marché), Alphonse (Consultant en Sauvegarde), et de Rarivoson Josiane (Assistante d'équipe).

² Reference client Connection 13 aout 2018, mais 14% suivant avance déjà effectué par le Projet

6. Par rapport aux recommandations de la dernière mission le Projet (i) a validé au mois de mai 2018 avec trois mois de retard les premiers jalons (milestone) du Projet permettant le déblocage de la deuxième tranche de décaissement ; (ii) a entrepris les démarches de sensibilisation avec les responsables ministériels sectoriels santé/éducation et foncier sans pour autant officialiser ces échanges par la disponibilité de protocoles signés officiellement ; (iii) a développé des fiches de suivi des subventions dans le cadre du Projet PAPSP (P150116).

7. La mission a permis d'ajuster l'implication des Partenaires (PTA et organisations) et d'avancer sur le développement des outils de gestion du Projet (manuel de procédure). Tous les 5 partenaires de mise en œuvre du Projet ont déjà signé leur convention de partenariat et 3 partenaires sont déjà actifs sur le terrain, principalement pour appuyer les premières actions pilotes sur 10 communes qui a déjà accusé un certain retard de démarrage dû à l'indisponibilité de fonds.

8. **Recommandations dans les actions opérationnelles.** La mission recommande au Projet de :

- Engager dès maintenant la sensibilisation des 36 autres communes d'intervention pour faciliter l'implication des responsables de ces communes dans la mise en œuvre des activités et éviter le retard de mise en œuvre des activités du Projet dans ces communes ;
- Dynamiser l'espace de partages de connaissances (réunion trimestrielle des partenaires du Projet, ...) ;
- Désigner un point focal par thèmes d'intérêt (santé, gouvernance, foncier) afin de faciliter les communications / échanges avec la plateforme des OSCs ROHY ;
- Assurer l'opérationnalisation du mécanisme de gestion de plaintes au sein du Projet ;
- Favoriser la synergie des actions du Projet avec celles de ses partenaires dans chacune de ses zones d'intervention.

9. **Prochaines étapes du projet :**

- Le Projet devrait assurer que le draft de son rapport semestriel périodique (technique et financier) soit transmis à la Banque mondiale au moins une semaine avant chaque mission d'appui. Ce rapport devrait contenir aussi les éléments de rapports semestriels de chaque partenaire dudit Projet ;
- Poursuivre / mettre en œuvre les activités non réalisées du PTBA I durant la deuxième année du Projet (PTBA II). En ce sens, il a aussi été convenu pendant la mission que le PTA juillet 2018 - décembre 2019 devrait avoir été finalisé par le Projet au plus tard fin août 2018 ;
- L'achèvement du second jalon du Projet devrait être réalisé (*milestone*) au plus tard mi-octobre 2018 ;
- La prochaine mission d'appui se déroulera durant la semaine du 26 novembre 2018.

C. Progrès par rapport aux objectifs de développement du projet (PDOs)

10. Sur la base de l'objectif de la période, 1 indicateur du PDO sur 2 a fait l'objet d'une progression sensible. (Indicateur 2. Pourcentage de communes cibles avec les Structures Locales de concertation ou SLC opérationnelles et qui se réunissent périodiquement).

D. Situation de chaque composante

❖ Composante 1. Renforcement des Structures locales de Concertations (SLC) au niveau des communes cibles

11. **Constat.** Sur la base des objectifs de la période, le Projet a atteint tous les valeurs cibles (3 indicateurs intermédiaires sur 3). L'étude baseline de l'état zéro des communes d'intervention du Projet est en train d'être finalisée. Les évaluations citoyennes des services publiques auprès des communes cibles sont actuellement conduites par l'OSC partenaire (RTRSM). La sensibilisation et la démarche de mise en place des SLCs dans les 10 communes pilotes sont aussi en cours et les SLCs commencent à être opérationnelles dans ces communes pilotes. Le Projet est en train d'entamer aussi la signature des conventions avec les 36 communes restantes pour l'instauration de SLC.

Secteur	Communes pilotes (total 10)
Santé	CR Antanetikely, CR Tsiafahy, CR Ambohitromby, CR Talata Angavo, CR Mahavelona, CR Sahaniivotry
Education	CR Ambohimanambola
Foncier	CR Antotohazo, CR Masindray, CR Vinaninkarena

12. Ententes et recommandations.

- Le rapport final sur l'étude baseline sera finalisé avant la fin du mois d'août 2018 ;
- Le rapport des premières évaluations citoyennes des services publics sera finalisé et consolidé avant la fin du mois d'août 2018 pour permettre d'entamer la mise à l'échelle sur les 36 communes ;
- Les sensibilisations des 36 autres communes du Projet, incluant les réseaux d'OSCs auprès de ces communes devraient être entamées dès maintenant pour faciliter la mise à l'échelle des actions du Projet dans ces communes ;

❖ Composante 2. Amélioration de la transparence et de la redevabilité des services déconcentrés au niveau des communes ciblées

13. **Constat.** Sur la base des objectifs de la période, le Projet n'a pas réalisé d'avancement significatif dans le cadre de cette composante. Aucun des deux indicateurs intermédiaires de cette composante n'a subi de progression.

14. **Ententes et recommandations.** Il a été entendu d'accélérer la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de la composante 2. En ce sens, la mission a permis d'ajuster les activités correspondantes dans le cadre du PTA 2018-2019.

❖ Composante 3. Partage de connaissances et gestion de Projet

15. **Constat.** L'achèvement des indicateurs de la période accuse un retard. Tous les accords avec les Partenaires de mise en œuvre ont été signés, mais le Projet devrait toutefois améliorer la coordination des actions de ses différents partenaires. Le système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (SEA) est en place, un évaluateur indépendant a été embauché, la version draft du rapport de conception de l'évaluation du Projet est en cours de finalisation, et les informations de baseline ont été recueillies. Le cadre de résultats est en cours de révision en tenant compte des résultats de l'étude baseline. Un blog avec apprentissage destiné au public externe du Projet est en cours de rédaction.

16. **Collaboration de CIMSI avec le Projet PAPSP.** Dans l'ensemble des 46 communes, le Projet a contribué au suivi par les citoyens de l'utilisation des subventions de l'Etat et de FDL/PAPSP destinées à soutenir les projets communaux afin de renforcer la confiance entre gouvernants et citoyens. Une fiche de suivi a été développée par le Projet. Cette Fiche de suivi PAPSP a été communiquée au Mouvement ROHY (qui est initialement en charge de suivi des subventions) dans le cadre de l'échange pour le suivi des communes bénéficiaires du PAPSP. L'échange sur ce point se poursuivra jusqu'à l'achèvement des suivis des subventions PAPSP dans la vague actuelle (2018) et pour la vague future (2019). La capitalisation des données de ces fiches sera disponible fin octobre 2018 pour cette première vague.

17. **Ententes et recommandations.**

La note sur l'apprentissage et l'adaptation des stratégies pour la fin de l'année 1 du Projet et les produits de gestion de connaissances prévu pour la première année de mise en œuvre du Projet devrait être disponible au plus tard fin septembre 2018.

18. **Gestion de Projet. (Voir section E)**

E. Gestion du Projet

• **Gestion globale du Projet.**

19. **Le décaissement de la deuxième tranche du Projet a accusé du retard** compte tenu de la nécessité d'ajuster la lettre d'engagement du Projet pour permettre le changement du compte du projet en MGA au lieu d'être en USD comme stipulé dans la lettre d'engagement du Projet ; cet ajustement a été sollicité par le Projet. Pour pouvoir avancer les travaux, l'ONG SAHA a avancé le financement nécessaire par ses fonds propres. Retard du décaissement mais avance du fond par le Projet. Le Projet a établi son rapport semestriel d'avancement, toutefois il est noté que les rapports semestriels (janvier au juillet 2018) des partenaires accusaient des retards et ne sont pas tous disponibles alors que le Projet a déjà débloqué les deuxièmes tranches de paiement des activités de ces organisations, contrairement à ce qui est stipulé dans les conventions signées par l'ONG SAHA et ces entités. Le développement du PTA août 2018 - décembre 2019 est en cours de finalisation.

20. **Mécanisme de gestion de plaintes (MGP).** Un mécanisme de gestion de plainte est en train d'être développé dans le manuel de procédures du Projet, mais ce mécanisme n'est pas encore opérationnel.

21. **Ententes et recommandations.**

- La finalisation de la mise à jour du Manuel de procédure incluant l'ajustement du mécanisme de gestion de plainte devrait intervenir au plus tard fin août 2018 ;
- Le rapport semestriel des partenaires de mise en œuvre du Projet devrait être transmis au Projet au plus tard fin août 2018. Aucun paiement ne devrait être effectué dans le futur sans réception et validation préalables de livrables (rapport) tels que définis dans les conventions signées ;
- Une réunion trimestrielle périodique des partenaires du Projet sera instaurée pour favoriser la coordination des actions ;

- **Gestion financière du Projet.**

22. **La performance générale en gestion financière est jugée moyennement satisfaisante** du fait des dépenses questionnables de 17.682.800 MGA liées à l'insuffisance des justifications des dépenses du Projet et de protocoles ; du retard dans la soumission du manuel de procédures finalisé ; du faible taux de décaissement de 9 % lié au compte inactif depuis 10 mois et qui n'a pu être résolu que pendant la mission.

23. **Ententes et recommandations. La mission recommande au Projet de :**

- fournir des explications plus pertinentes pour les dépenses questionnables avant fin août 2018 ;
- soumettre à la Banque dans un meilleur délai le manuel de procédures finalisé (voir recommandation ci-dessus) ;
- présenter une demande d'approvisionnement de fonds à temps pour éviter la répétition de cas de compte inactif.
- Etablir un PV contradictoire à l'issue de chaque mission de vérification de pièces comptables au niveau des partenaires d'exécution du Projet.

- **Passation de marché.**

24. **Arrangement institutionnel.** En terme d'arrangement institutionnel par rapport à la passation de marchés la mission a constaté que la nomination d'un Responsable en Passation de Marchés, et conformément aux exigences de l'accord de financement.

25. **Avancements du Projet et du plan de passation de marchés.** Compte tenu du volume d'activités réalisées par rapport au plan de passation de marchés approuvé, la mission a constaté que la mise en œuvre des activités présente du retard et que le résultat est moyennement satisfaisant. Le taux d'exécution est de 80% en moyenne. A cet effet, la mission recommande le respect des dates dans le STEP et que les documents de passation de marchés pour les étapes réalisées soient postés sur le système au fur et à mesure. Les activités qui ne sont pas encore prêtes pour leur mise en œuvre ne doivent pas encore être introduites sur STEP.

26. **Ententes et recommandations.** Afin de remédier aux problèmes, la mission recommande

- la bonne tenue périodique du tableau de suivi de passation des marchés pour identification de la situation de chaque activité ainsi que les étapes franchies avec les responsables ou personnes en charge, afin de bien déterminer les blocages,
- la délimitation du domaine d'intervention des entités impliquées à chaque étape des procédures et pour les circuits des documents (approbation des TDR, AMI, et nomination des membres de la Commission d'évaluation,...etc..) ;
- au Projet d'informer le plutôt possible le responsable de passation de marché de la Banque dès qu'un problème au niveau du STEP apparaît .
- **Revue à posteriori de passation de marchés.** Comme il n'y a pas eu de réalisation, la revue à postériori de la passation de marchés se fera dans la prochaine année fiscale.

- **Suivi-évaluation.**

Voir constat composante 3.

Publication de l'Aide-mémoire

27. Il a été convenu que l'Aide-mémoire serait publié pour usage public.

ANNEXE

Annexe 1. Données principales du Projet

Numero du Projet:	P162170	Ln./Cr. No.:	IBRD/IDA RETF
Date Conseil d'Administration	N/A	Date de mise en vigueur :	31/mars/2017
Date de clôture:	31/janvier/2020	Date de clôture révisée:	N/A
Montant Original Ln./Cr.:	US\$ 0.700 million	Montant signé au taux du 22 fév. 2017 (Client Connection)	US\$ 0.700 million
Total des décaissements au 15 Aout 2018	US\$ 99,218	Total Engagement au 15 août 2018	US\$ 364,893

SUIVI D'ENGAGEMENT

BUDGET TOTAL (USD)	BUDGET PTBA 1 (USD)	FONDS RECU (USD)	PREVISION JUILLET 2018 (USD)	TOTAL ENGAGEMENT (USD)	Situation par rapport au budget total	Situation par rapport à la prévision pour juillet 2018
700,000.00	163,000.00	163,000.00	388,000.00	364,893.00	52%	94%

SUIVI DE DECAISSEMENT

BUDGET TOTAL (USD)	BUDGET PTBA 1 (USD)	FONDS RECU (USD)	PREVISION JUILLET 2018 (USD)	TOTAL DECAISSEMENT (USD)	Situation par rapport au budget total	Situation par rapport à la prévision pour juillet 2018
700,000.00	163,000.00	163,000.00	163,000.00	99,218.00	13,33%	61%

Annexe 3. Liste des personnes rencontrées

NOM	ORGANISATION	FONCTION	MAIL	TEL
Julia Randimbisoa	Helvetas Swiss Intercoopération	Directeur Adjoint	Julia.Randimbisoa@helvetas.org	032.40.044.74
Mbolatiana Raveloarimisa	Coalition des Radios	Secrétaire Exécutif	mbolatiana.raveloarimisa@yahoo.fr	034 05 523 94
Estelle Raharinaivosoa	ONG SAHA	Directeur Exécutif	Estelle.Raharinaivosoa@saha-mg.org	
Hony Radert	CCOC	SG	honyradert@gmail.com	
Razafintsalama Pierre Emile	FIMPA/RTRSM	Président Membre du Comité de RTRSM	fimpamada@yahoo.fr	034.01.079.10
Andriamoraniaina Harijaona	ROHY MSIS-Tatao	Directeur Exécutif MSIS/Secrétaire ROHY	nharijaona@gmail.com	034.44.019.16
Ravelomanantsoa Harilanto	ONG SAHA	Coordonnateur Projet	harilanto.ravel@gmail.com	034.93.338.65
Ratsimbarison Toky	ONG SAHA	RAF Projet	raf@saha-mg.org	034.72.17.015
Raoharijaona Noro Lalao	FIMPA/RTRSM	Bureau/Conseil	rnoroaudit@gmail.com	
Solofohajanirina Rakotoarisoa	ONG SAHA	Responsable Opérationnel CIMSI	Solofonirina_haja@yahoo.fr	034.88.385.58
Andrianina Rakotomahefa	ONG SAHA	RSE Projet CIMSI	rsse.gpsa@gmail.com	34.75.684.60ra
Rova Olivia Barinirina	ONG SAHA	Assistante, Documentaliste Projet CIMSI	ro.oli@hotmail.fr	034.75.918.29
Rahantanirina Honorine	RTRSM	Coordonnateur du Comité	ong.codhe_rha@yahoo.fr	034.06.920.38
Ratianarivo Toky Lalaina	SIF	Juriste		
Ramiarondrabe Hajason	FTMF/RTRSM	Comité	ramiarondrabe@yahoo.fr	
Rabemananjara Zoelinirina Michela	ONG CODHE /RTRSM	Secrétaire National	ong.codhe_rha@yahoo.fr	033.09.001.51
Rakotoniaina Hanitra Tatiana	FTMF			
Rakotondrazefa Vololonirina	HELVETAS	Chargée contrat avec bailleurs et passation de marchés	Vololonirina.Rakotondrazefa@helvets.org	
Razafinjato Manda	MSIS – Tatao ROHY	Assistante technique Gouv		
Ndriandahy Mahamoudou	ROHY MSIS-Tatao	Président PFNOSCM	mndriand@yahoo.fr	032.74.774.49
Raholiarisheho Norosoa Nicole	Coalition des Radios	Assistante	radios2016@gmail.com nicolenorosoa@gmail.com	034.60.936.99
Ravelonarivo Barilala	Coalition des Radios	Responsable Administratif et Financier	rbarilala@yahoo.fr	034 94 497 84

NOM	ORGANISATION	FONCTION	MAIL	TEL
Rakotomalala Heritiana Alain	HELVETAS	Représentant	heritiana-rakotomalala@helvetas.org	032 84 356 39
Razafiarimanana Meltine	RTRSM	Trésorière	assoelianta@yahoo.fr	032 02 527 94
Ralamboson Philistin	SIF	Responsable Administratif et Financier	lambosong@yahoo.fr	034 02 514 23

USAGE PUBLIC

Annexe 4. Suivi des ententes et des dernières recommandations de la mission de décembre 2017

Section de l'aide-mémoire	Ententes	Situation antérieure	Situation actuelle
Section B. Principaux résultats de la mission, accords et prochaines étapes	Signature de l'accord entre l'ONG SAHA et les 02 partenaires d'exécution (SIF et ROHY)	Non réalisé	Achevé
	Le premier rapport semestriel du projet mise à jour sera envoyé par l'équipe du projet	Non réalisé	Rapport des partenaires non encore reçu
	Achèvement des premiers jalons (<i>milestones</i>)	Non réalisé	Réalisé
	PTA juillet 2018-décembre 2019	Non réalisé	En cours de finalisation
Section D. Situation de chaque composante	Composante 1. Renforcement des Structures locales de Concertation (SLC) au niveau des communes cibles		
	Rapport semestriel incluant les résultats des premières évaluations citoyennes au niveau des 10 communes pilotes	Non réalisé	Rapport des partenaires non encore reçu
	Composante 2. Amélioration de la transparence et de la redevabilité des services déconcentrés au niveau des communes cibles		
	Note analytique du contexte des 10 communes pilotes	Non réalisé	Réalisé
	Développement de la base de données des communes	Non réalisé	En cours
	Composante 3. Partage de connaissance et gestion de projet		
	Mise en place du comité de pilotage du projet	Non réalisé	Non réalisé
	Transmission du premier rapport de suivi financier couvrant la période allant du premier décaissement au 31 décembre 2017.	Non réalisé	Réalisé
	Finalisation du manuel de procédures	Non réalisé	En cours
	Finalisation du Manuel du suivi et évaluation du projet sur la base des indications du GPSA et ceci avant 15 janvier 2018	Non réalisé	Réalisé
	Transmission du RSF du quatrième trimestre 2017	Non réalisé	Réalisé
	Soumission de DRF (deuxième tranche)	Non réalisé	Réalisé
Revue des transactions du financement	Non réalisé	Réalisé	

Annexe 5. Ententes et recommandations

Section de l'aide-mémoire	Ententes	Date	Responsable
Section B. Principaux résultats de la mission, accords et prochaines étapes	D'engager des maintenant la sensibilisation des 36 autres communes d'intervention pour faciliter l'implication des responsables de ces communes dans la mise en œuvre des activités et d'éviter le retard de mise en œuvre des activités du projet dans ces communes ;	Date de début Aout 2018	ONG SAHA RTRSM
	Dynamiser l'espace de partages de connaissances (réunion trimestrielle des partenaires du projet, ...),	Trimestrielle. Prochaine réunion 28/09/2018	ONG SAHA
	Désigner un point focal par thèmes d'intérêt (santé, gouvernance, foncier) afin de faciliter les communications / échanges avec la plateforme des OSCs ROHY ;	Avant le 30 Aout 2018	ROHY
	Assurer l'opérationnalisation du mécanisme de gestion de plaintes au sein du projet	Avant le 30 août 2018	ONG SAHA
	Favoriser la synergie des actions du projet avec celles de ses partenaires dans chacune de ses zones d'intervention	Permanent	ONG SAHA
	Transmission à l'ONG SAHA du rapport semestriel de chaque partenaire du projet	Une semaine avant Mission d'appui. Prochain rapport : Semaine du 19 novembre 2018	RTRSM Coalition des radios Helvetas SIF ROHY
	Assurer que le draft du rapport semestriel périodique du projet (technique et financier) soit transmis à la Banque Mondiale au moins une semaine avant chaque mission d'appui. Ce rapport devrait contenir aussi les éléments de rapports semestriels de chaque partenaire du projet ;	Une semaine avant Mission d'appui. Prochain rapport : Semaine du 19 novembre 2018	ONG SAHA
	Poursuivre / mettre en œuvre les activités non réalisées du PTBA I durant la deuxième année du projet (PTBA II). En ce sens, il a aussi été convenu pendant la mission que le PTA Juillet 2018-Décembre 2019 devrait avoir été finalisé par le projet au plus tard fin août 2018.	Avant le 30 août 2018	ONG SAHA
	L'achèvement du second jalon du projet devrait être réalisé (<i>milestone</i>)	Au plus tard mi-octobre 2018	ONG SAHA
	Prochaine mission d'appui	Semaine du 26 novembre 2018	

Section de l'aide-mémoire	Ententes	Date	Responsable
Section D. Situation de chaque composante	Composante 1. Renforcement des Structures locales de Concertation (SLC) au niveau des communes cibles		
	Finalisation de l'étude baseline sera finalisé	Avant la fin du mois d'août 2018	Consultant ONG SAHA
	Finalisation du premier rapport des premières évaluations citoyennes des services publiques	Avant la fin du mois d'août 2018	RTRSM
	Composante 2. Amélioration de la transparence et de la redevabilité des services déconcentrés au niveau des communes cibles		
	Entame de la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de la composante 2	Avant la fin du mois d'août 2018	ONG SAHA
	Composante 3. Partage de connaissance et gestion de projet		
	Finalisation de la mise à jour du Manuel de procédure incluant l'ajustement du mécanisme de gestion de plainte devrait être finalisé	Au plus tard la fin du mois d'août 2018	ONG SAHA
	Transmission du rapport semestriel Janvier-Juin 2018 des partenaires de mise en œuvre du Projet	Au plus tard fin août 2018.	RTRSM Coalition des Radios Helvetas
	Fourniture des explications plus pertinentes pour les dépenses questionnables	Avant fin août 2018	RTRSM
	Demande d'approvisionnement de fonds à temps pour éviter la répétition de cas de compte inactif	Une fois la condition d'achèvement de Milestone remplie	ONG SAHA
	Etablissement de PV contradictoire	A l'issue de chaque mission de vérification de pièces comptables au niveau des partenaires d'exécution du Projet	ONG SAHA
	Tenue périodique du tableau de suivi de passation des marchés pour identification de la situation de chaque activité ainsi que les étapes franchies avec les responsables ou personnes en charge, afin de bien déterminer les blocages,	Tenue périodique	ONG SAHA
	Délimitation du domaine d'intervention des entités impliquées à chaque étape des procédures et pour les circuits des documents (approbation des TDR, AMI, et nomination des membres de la Commission d'évaluation, etc.) ;		ONG SAHA
	Information le plutôt possible le responsable de passation de marché de la Banque dès qu'un problème au niveau du STEP apparaît.	Dès l'apparition de problème opérationnel	ONG SAHA
Revue à posteriori de passation de marchés.	Dans la prochaine année fiscale.	Spécialiste passation de marché de la Banque Mondiale	
Soumission de la prochaine DRF		ONG SAHA	

Section de l'aide-mémoire	Ententes	Date	Responsable
	Revue des transactions du financement		Equipe gestion financière Banque mondiale/ONG SAHA

USAGE PUBLIC