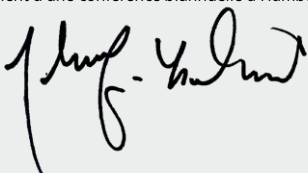


## EDITORIAL

Qu'il s'agisse de prêts ou de subventions, l'assistance financière publique joue un rôle essentiel dans la coopération au développement. La responsabilité budgétaire, et la transparence des achats, sont des piliers essentiels d'un flux croissant de fonds de développement acheminés par l'intermédiaire d'institutions publiques, ou privées, vers les bénéficiaires finaux. Les donateurs doivent rendre des comptes à leurs contributeurs, qu'il s'agisse d'organes gouvernementaux, de contribuables ou d'autres tiers. Ils s'appuient sur la mise en œuvre de normes efficaces en matière de gestion fiscale et de passation des marchés, ainsi que sur l'établissement de rapports conformément aux normes internationales.

Le rôle de GFA dans la gestion des fonds financiers ainsi que dans le processus d'achat est double. D'une part, nous garantissons un contrôle fiduciaire, des processus d'approvisionnement efficaces, et des systèmes de reporting transparents. D'autre part, nous fournissons des conseils efficaces, et développons des capacités en matière de comptabilité, de budgétisation, de contrôles internes standards, de procédures de passation de marché standard, et d'exigences de reporting conformes aux normes internationales.

Il y a plus de dix ans, GFA a remporté son premier contrat d'agent fiscal et de passation de marchés au Ghana, financé par la Millennium Challenge Corporation. Depuis lors, GFA a développé ses services de manière significative et approfondie, et a diversifié sa base de clients dans plus de 30 pays. Le Fonds Mondial est devenu l'un de nos clients les plus importants. En nous appuyant sur les expériences acquises, nous estimons qu'il est crucial d'échanger des idées, de discuter de nouveaux concepts, et de développer des pratiques optimales. À cette fin, GFA invite les consultants de GFA travaillant pour le compte du Fonds Mondial, le personnel du siège de GFA, et les représentants de notre client à une conférence biannuelle à Hambourg.



Christoph Schaefer-Kehnert  
Managing Director  
GFA Consulting Group

## LA CONFÉRENCE DE GFA SUR LES SERVICES D'AGENTS FISCAUX POUR LE FONDS MONDIAL

**Le département Gestion des Finances Publiques (PFM - Public Finance Management) de GFA a organisé une conférence sur les services des agents fiscaux pour le Fonds Mondial l'hôtel Baseler Hof à Hambourg en juin 2018. Cet événement visait à échanger les bonnes pratiques en matière de services d'agents fiscaux pour le Fonds Mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. Au sein du département PFM, les portefeuilles Finance, Comptabilité, Audit et Achats mettent en œuvre des projets de gestion de fonds dans le monde entier, y compris ceux du Fonds Mondial.**

Le Fonds Mondial est le principal bailleur de fonds (multi-bailleur) de programmes de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et renforce généralement les systèmes de services de santé. Depuis sa création en 2002, un financement approuvé de 33 milliards de dollars US a été décaissé pour environ 1 000 programmes dans plus de 150 pays. En septembre 2012, et à nouveau en août 2016, le Fonds Mondial a confié à GFA Consulting un contrat à durée indéterminée concernant les services de conseil financier. L'assistance couvre les tâches fiduciaires, fiscales et d'approvisionnement, la vérification et la surveillance financières, les services d'audit interne et la mise en place de systèmes de contrôle interne, l'évaluation des risques, et le renforcement des capacités.

### CONCEPT ET SERVICES DE GFA POUR LA GESTION FISCALE ET DES ACHATS.

GFA a 25 années d'expérience en gestion fiscale et des achats pour les principaux organismes de financement tels que : the Millennium Challenge Corporation, World Bank, KfW Development Bank, et le Fonds Mondial. Ceci est complété par des solutions innovantes et axées sur le client, basées sur une expertise intersectorielle intégrée aux services techniques, et aux départements régionaux de GFA. En outre, les experts de GFA excellent dans le double rôle de la gestion de l'aide : conseil et renforcement des capacités, supervision et contrôle des fonds de tiers.

Les services de gestion financière de GFA pour les projets du Fonds Mondial dans dix pays sont spécifiquement adaptés aux maladies, aux pays d'exécution, à la capacité institutionnelle, et aux objectifs sectoriels et de projet. Les services comprennent la supervision financière, le renforcement des capacités en matière de comptabilité, de reporting, de budgétisation et de fonctions de contrôle interne standard adaptés aux besoins des bénéficiaires principaux et secondaires dans un pays donné. Les services d'agent fiscal sont tenus d'aider le bénéficiaire principal ou les sous-bénéficiaires à renforcer leurs capacités en matière de gestion financière et de gestion des achats. Les équipes de GFA atténuent le risque de fraude ou d'utilisation abusive des fonds de subvention, réduisent le nombre de plaintes, et améliorent l'efficacité de la gestion des fonds, conformément aux normes du Fonds Mondial. Les services



Groupe de travail sur les nouveaux concepts et outils développés par GFA



Participants GFA a la conférence

d'agent fiscal s'occupent de toutes les transactions financières pour le compte de l'entité chargée de la mise en œuvre, par exemple : paiement respectant les procédures convenues ou mécanismes de contrôle de sauvegarde et de mise en œuvre avec le bénéficiaire. Compte tenu du contexte de risque spécifique dans lequel les subventions du Fonds Mondial sont mises en œuvre, un examen plus approfondi des processus financiers et comptables peut être nécessaire. En outre, les procédures et systèmes existants peuvent nécessiter une mise à jour. L'assistance au renforcement des capacités et la formation en comptabilité et en gestion financière constituent une responsabilité clé.

Les experts de GFA Consulting Group et de GFA B.I.S. ont développé, personnalisé et mis en place un système complet de gestion financière pour ces besoins spécifiques. GFA B.I.S. est une filiale de GFA spécialisée dans la personnalisation de logiciels professionnels répondant aux besoins des clients. De plus, GFA B.I.S. a une très grande expérience dans le conseil en informatique centré sur l'optimisation des systèmes logiciels

existants. Les systèmes proposés au Fonds Mondial sont basés soit, sur Infor FMS SunSystems pour les projets qui doivent soumettre des rapports audités, ou sur Excel lorsqu'une certification de l'intégrité des données du système de comptabilité des partenaires est requise et a été testée sur le terrain dans plusieurs projets d'agents fiscaux. Dans certains de ses projets, GFA étend les services financiers à la gestion des achats et à la gestion de la chaîne logistique, reflétant ainsi la tendance croissante à combiner : la gestion financière, les achats et la gestion de la chaîne logistique.

#### LA CONFÉRENCE

La conférence de GFA sur les services d'Agents Fiscaux pour le Fonds Mondial avait pour objectif de rassembler tous les acteurs dans la mise en œuvre des services d'agent fiscal pour le Fonds Mondial, en particulier les Chefs d'équipes Pays et les experts du siège de GFA, ainsi que les représentants des équipes pays du Fonds Mondial. Les deux premiers jours de la conférence ont été concentrés sur la présentation des nouveaux concepts et les outils développés par GFA,

et qui concernent les tâches et responsabilités journalières d'un agent fiscal. Le Manuel de Procédures Standard, ainsi que le Protocole de Supervision qui est son corollaire, ont constitué la colonne vertébrale des sessions techniques.

L'objectif du manuel est de donner une description complète des procédures standardisées, des structures, et du rôle de l'agent fiscal dans ses activités quotidiennes. Le manuel sert de guide lors de la mise en place, et la gestion journalière, d'un service d'agent fiscal sur un projet, afin de garantir que ce projet rencontre les standards minimums en termes d'excellence et de contrôle interne. Le Protocole de Supervision, qui est annexé au Manuel, a récemment été présenté à tous les agents chargés de la mise en œuvre des projets, comme étant une procédure standard de contrôle interne et d'assurance de qualité de GFA. Certains sujets avec un niveau de couverture plus large ont été présentés pendant la conférence, lors de séances de travail spécifiques à la détection de fraudes et comment gérer l'apparition de conflits entre les clients, les équipes, et le siège. En plus, GFA a présenté son concept d'amélioration des capacités au travers de ses modules de formation C3 conçus spécialement pour les besoins des services d'agent fiscal.

Un autre sujet sur lequel GFA voulait attirer l'attention des participants était la compréhension des problèmes dans le chef d'une autre personne, en se mettant à la place d'une des entités de mise en œuvre. Un jeu de rôle a été organisé, dans lequel chaque participant devait jouer un rôle spécifique dans un scénario déterminé. Afin d'ajouter un peu de réalisme, cette session a été organisée dans le Bridge Bar situé sur la terrasse du Elbphilharmonie Plaza.

La troisième journée a été consacrée à l'échange de bonnes pratiques entre les entités de mise en œuvre. GFA a également présenté son siège et les bureaux du



Session de travail sur les procédures standard



département PFM. Une partie des sessions de travail s'est déroulée dans les bureaux de GFA, suivie d'une réunion dans les bureaux du département de PFM depuis lequel les projets sont gérés. Les chefs d'équipe de chaque projet ont apporté des boissons et des plats typiques de leur pays et, du côté allemand, les assistants ont organisé des spécialités alimentaires et des boissons typiques de Hambourg, le but étant de se faire plaisir dans le sens de : "On n'a jamais une seconde chance de faire une première impression". Plus de 40 participants de divers pays ont participé à la conférence, y compris des représentants de secteurs spécifiques tels que des experts en fraude, en santé publique, et en informatique. Cette conférence étant considérée comme un succès, une conférence de

**COURS C<sup>3</sup> : MATÉRIEL DE SUPPORT POUR LES ACTIVITÉS DES AGENTS FISCAUX**

Les services d'agent fiscal de GFA pour le Fonds Mondial ne comprennent pas seulement la vérification et la supervision financières, mais également des mesures de renforcement des capacités des entités nationales. Compte tenu du contexte de risque spécifique dans lequel les subventions du Fonds Mondial sont mises en œuvre, les mesures de renforcement des capacités en matière de gestion financière constituent une responsabilité essentielle des parties prenantes concernées, afin de limiter les risques de fraude, de corruption, ou d'utilisation abusive des fonds des subventions. Le concept de renforcement des capacités de GFA est basé sur le renforcement continu et l'amélioration des capacités des entités nationales.

Le département PFM, et l'unité C<sup>3</sup> pour un meilleur apprentissage de GFA, ont développé huit modules de formation standardisés pour compléter le coaching quotidien sur le terrain :

- Renforcement de la gestion des subventions
- Détection et prévention des actes répréhensibles
- Rapport financier trimestriel
- Mise à jour de l'avancement / demande de décaissement
- Comptabilité et reporting des sous-réceptaires
- Budgétisation et ajustements budgétaires
- Audit et conformité
- Fermeture de subvention

Les cours suivants sont en cours de préparation :

- Prévention et détection de la fraude ;
- Evaluation et gestion des risques ;
- Financement d'experts non financiers ;
- Gestion de la chaîne logistique.

Le plan de formation à la page 4 fournit plus d'informations.

Contact : [christophe.thielemans@gfa-group.de](mailto:christophe.thielemans@gfa-group.de)  
[www.gfa-bis.de](http://www.gfa-bis.de) | [www.c3-training.de](http://www.c3-training.de)



L'équipe des agents fiscaux de GFA au Nigeria

**NIGERIA: LE PROJET D'AGENT FISCAL LE PLUS IMPORTANT DE GFA POUR COMPTE DU FONDS MONDIAL EN UN COUP D'ŒIL**

**LE FONDS MONDIAL AU NIGERIA**

- **980.000 personnes atteintes du VIH / sida**, sous traitement antirétroviral
- **437.000 cas de Tuberculose** : Détection et traitement de la tuberculose pulmonaire confirmée en laboratoire (cumulatif)
- **128.000 000 Paludisme** : distribution de moustiquaires imprégnées d'insecticide
- Investissements dans la santé à ce jour : **2.019.763.198 dollars US**
- 

**LE PROJET DE GFA**

GFA est titulaire d'un contrat effectif de 18 mois depuis janvier 2018 et d'un précédent contrat qui courait de mai 2015 à décembre 2017. La société emploie 25 experts en finance, passation des marchés et gestion de la fraude. Les types de services fournis couvrent dix domaines :

- Supervision de la gestion financière en examinant les processus, procédures et politiques de gestion financière et en formulant des recommandations pour l'amélioration et l'alignement sur les politiques du bailleur.
- Renforcement du système de contrôle interne en conseillant sur l'élaboration de documents clés.
- Garantir la conformité en tant qu'autorité cosignataire des chèques de paiement, et du respect des procédures de paiement et des transactions d'achat.

- Augmenter les volumes de décaissements en renforçant le processus de budgétisation et de prévision des bénéficiaires, la reprogrammation nécessaire et les prévisions de décaissement consolidées.
- Assurer l'intégrité des données du système de comptabilité et de reporting automatisé.
- Support aux bénéficiaires en matière d'audit, pour la planification de l'audit, les réponses aux constatations de l'audit et l'élaboration de plans d'action.
- Support aux bénéficiaires en matière de reporting, en veillant à la préparation et à la soumission exactes et en temps voulu de toutes les informations et rapports financiers aux donateurs.
- Renforcement des capacités, en évaluant et en diagnostiquant la capacité de gestion financière des bénéficiaires, et en élaborant des plans de développement des capacités appropriés, en soutenant les plans de changement, ainsi qu'en concevant et en documentant les processus par le biais d'une formation, d'un mentorat et d'un accompagnement formels.
- Gestion de la fraude, en soutenant et en formant les bénéficiaires à la conception de procédures et d'outils adéquats de détection, de prévention, de procédures et d'outils d'intervention et de réponse à la fraude.
- Services et gestion des achats, en évaluant les contrôles des achats et en identifiant les faiblesses, en supervisant les transactions en cours et en jouant le rôle d'observateur dans les comités d'évaluation des appels d'offres.



## MODULES C3 DÉVELOPPÉS POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES SERVICES DES AGENTS FISCAUX

MODULE A1 – RENFORCEMENT DE LA GESTION DE SUBVENTIONS DU FONDS MONDIAL	MODULE A2 – DETECTION ET PREVENTION DES ACTES REPREHENSIBLES	MODULE A3 – RAPPORT FINANCIER TRIMESTRIEL (RFT/QFR)	MODULE A4 – RAPPORT DE PROGRES ET DE DEMANDE DE DEBOURSEMENT (PU/DR)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A1.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A1.2</b> – Vue d’ensemble des Subventions du Fonds Mondial : historique, principes, et réalisations</li> <li>■ <b>A1.3</b> – Vue d’ensemble des Subventions du Fonds Mondial : les parties prenantes et leur rôles</li> <li>■ <b>A1.4</b> – Politiques et directives des donateurs du Fonds Mondial</li> <li>■ <b>A1.5</b> – Vue d’ensemble sur les manuels des politiques et directives au niveau des bénéficiaires principaux (BP/PR)</li> <li>■ <b>A1.6</b> – Application des politiques et directives</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A2.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A2.2</b> – Introduction aux définitions et conséquences négatives des actes répréhensibles</li> <li>■ <b>A2.3</b> – Détection des actes répréhensibles</li> <li>■ <b>A2.4</b> – Qui rapporte à qui en cas d’actes répréhensibles</li> <li>■ <b>A2.5</b> – Mesures de prévention</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A3.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A3.2</b> – Reporting des bénéficiaires principaux au Fonds Mondial</li> <li>■ <b>A3.3</b> – Introduction à la structure du RFT, et aux instructions du Fonds Mondial en matière de reporting financier trimestriel</li> <li>■ <b>A3.4</b> – Se familiariser avec le RFT</li> <li>■ <b>A3.5</b> – Contrôle de Qualité d’un RFT</li> <li>■ <b>A3.6</b> – Calendrier d’élaboration d’un RFT</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A4.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A4.2</b> – Introduction à la structure d’un rapport de progrès et de demande de déboursement (PU/DR), et aux instructions du Fonds Mondial</li> <li>■ <b>A4.3</b> – Presenting the different sections of the PU/DR</li> <li>■ <b>A4.4</b> – Revue de Qualité d’un PU/DR</li> <li>■ <b>A4.5</b> – Compréhension du calendrier de préparation d’un PU/DR</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>
MODULE A5 – COMPTABILITE DES SOUS BENEFICIAIRES (SB/SR) ET REPORTING (POUR BP ET SB)	MODULE A6 – BUDGETING AND BUDGET ADJUSTMENTS	MODULE A7 – AUDIT ET CONFORMITE	MODULE A8 – CLOTURE DES SUBVENTIONS
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A5.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A5.2</b> – Principaux éléments des accords des Sous Bénéficiaires (SB/SR)</li> <li>■ <b>A5.3</b> – Procédures financières, administratives, et comptables – Documents justificatifs</li> <li>■ <b>A5.4</b> – Procédures financières, administratives, et comptables – Dépenses inéligibles</li> <li>■ <b>A5.5</b> – Procédures financières, administratives, et comptables – Documents et enregistrements comptables, et contrôle interne</li> <li>■ <b>A5.6</b> – Rapports et exigences</li> <li>■ <b>A5.7</b> – Modèle de rapport</li> <li>■ <b>A5.8</b> – Séquence de reporting</li> <li>■ <b>A5.9</b> – Financement, reporting et vérification – Rôles et responsabilités</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A6.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A6.2</b> – Comprendre le cycle budgétaire</li> <li>■ <b>A6.3</b> – Budget – liens entre “Finance” et “programmes”</li> <li>■ <b>A6.4</b> – Revue Qualité d’un budget</li> <li>■ <b>A6.5</b> – Reprogrammation et ajustements budgétaires</li> <li>■ <b>A6.6</b> – Calendrier pour la préparation d’un budget</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A7.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A7.2</b> – Introduction à l’audit – guide et procédures d’audit</li> <li>■ <b>A7.3</b> – Rédaction d’un plan d’audit et préparation de l’audit externe</li> <li>■ <b>A7.4</b> – Mise en place d’un plan d’action de suivi de l’audit</li> <li>■ <b>A7.5</b> – Cadre de contrôle interne – Définir les contrôles internes de base, en fonction d’une évaluation des risques</li> <li>■ <b>A7.6</b> – Audit Interne – Rôles and responsabilités</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>A8.1</b> – Introduction au cours</li> <li>■ <b>A8.2</b> – Clôture des subventions du fonds Mondial – Introduction</li> <li>■ <b>A8.3</b> – Clôture des subventions du fonds Mondial – Types, étapes, et calendrier</li> <li>■ <b>A8.4</b> – Clôture des subventions du fonds Mondial – Activités et procédures</li> <li>■ <b>A8.5</b> – Activités détaillées, exécutées dans le cadre du processus de clôture des subventions</li> <li>■ <b>A8.6</b> – Check list pour la clôture des subventions</li> <li>■ <b>A_Eval</b> – Evaluation et clôture</li> </ul>

### IMPRINT

GFA newsletter produite par GFA Consulting Group GmbH, Eulenkrugstraße 82, 22359 Hamburg, Germany, tél. : +49 (0) 40 603 06-100, fax : +49 (0) 40 603 06-199, e-mail : [info@gfa-group.de](mailto:info@gfa-group.de) | [www.gfa-group.de](http://www.gfa-group.de) | Tous droits réservés © 2018 | Responsable du contenu : Dr. Hans-Christoph Schaefer-Kehnert | Edite par Manfred Oepen, ACT Assist GmbH | Layout : Natascha Pleß | Imprime par : Zertani | Photos : GFA

 [gfagroup](https://www.facebook.com/gfagroup)
 [GFA\\_CG](https://twitter.com/GFA_CG)
 [gfa-consulting-group-gmbh](https://www.linkedin.com/company/gfa-consulting-group-gmbh)

GFA Consulting Group est une société de conseil en pleine croissance active dans le développement économique international. Les principaux secteurs de la société sont l’agriculture et le développement rural, la gestion des ressources naturelles, le changement climatique, l’énergie, la gouvernance, la gestion des finances publiques, le développement du secteur privé, l’éducation, les compétences et l’emploi, le développement des systèmes financiers, la santé, suivi et évaluation, eau et assainissement. Le GFA Consulting travaille actuellement dans plus de 90 pays et met en œuvre environ 330 projets et études.

**La vision de GFA** – être le partenaire de choix des clients dans nos principaux domaines de services et de compétences.

**La mission de GFA** – améliorer les moyens de subsistance des bénéficiaires grâce à nos services professionnels.

**Les valeurs fondamentales de GFA** – offrir des performances élevées en matière de prestation de services, d’excellence technique dans nos principaux secteurs, d’approches et de produits novateurs, et de crédibilité auprès de nos clients lors de la mise en œuvre de projets.