

## Directives de la MCC en termes de responsabilité financière

### I. Généralités

Une Entente MCC (Millennium Challenge Corporation) et les documents y afférents contiendront des passages sur la *responsabilité financière* qui expliquent en détail l'accord entre la MCC et le gouvernement bénéficiaire sur des questions de gestion financière et les procédés d'approvisionnement.

Il faudra évoquer deux entités clés généralement impliquées dans la responsabilité financière. D'abord, l'Entente devra indiquer une *entité responsable* qui aura l'autorité de superviser le programme MCC et ses composantes, d'affecter les ressources nécessaires, de superviser et mettre en œuvre un plan de financement, d'approuver les dépenses et les approvisionnements et qui répondra des résultats des programmes MCC. Ensuite, l'Entente exigera normalement un *agent financier* pour l'activité financée par la MCC ; cet agent garantira certains aspects de la responsabilité financière (le contrôle des fonds, par exemple) et, dans certains cas, la gestion de l'approvisionnement.

### II. Entité responsable

Il y a toute une gamme d'entités responsables possibles, allant de commissions internes du gouvernement à un nouvel organe délibératif mixte, qui regroupera des représentants du gouvernement et des membres qui ne sont pas du gouvernement. Cette entité sera chargée d'exécuter les responsabilités du pays bénéficiaire aux termes de l'Entente. Le rôle opérationnel de l'entité responsable variera selon les exigences de l'Entente. On pourrait faire appel à des organisations du secteur privé ou des ONG pour le personnel technique ou les directeurs de projet chargés de la mise en œuvre, mais ceci ne décharge pas le Gouvernement de la responsabilité de tenir ses engagements en vertu de l'Entente. Quelle que soit la forme de l'entité responsable, il faut que le pays concerné et la MCC résolvent certaines questions avant tout déboursement de fonds, y compris les suivantes :

- Compétences et responsabilités de l'entité responsable.
- Procédures pour la nomination et le licenciement de responsables et de collaborateurs clés de l'entité responsable.
- Exigences relatives à la révélation d'intérêts financiers qui s'appliqueront aux responsables et aux collaborateurs clés de l'entité responsable.
- Normes éthiques et normes relatives aux conflits d'intérêts qui s'appliqueront aux responsables et aux collaborateurs clés de l'entité responsable.
- Compétences des responsables et des collaborateurs clés et le processus décisionnel de l'entité responsable (procédures pour les réunions, règles liés au vote, etc.).

- L'échelle de rémunération pour les responsables et les collaborateurs clés de l'entité responsable.
- Une explication des critères pour la sélection des membres de l'entité responsable, notamment les critères pour la nomination et la rémunération de ces individus.
- Le budget de l'entité responsable nécessaire pour le personnel, les biens et les prestations de l'entité elle-même.

### **III Agent financier**

Une proposition présentée par un pays ayant droit à l'aide de la MCC doit définir les mécanismes de responsabilité financière qui, selon le pays concerné, feraient avancer au mieux les éléments prioritaires de la proposition globale. Cependant, il y aura sans doute des approches différentes utilisées pour établir ces mécanismes. Généralement, un agent financier sera désigné pour s'occuper de certains aspects de la responsabilité financière (le contrôle des fonds, par exemple). Dans ces cas-là, une institution du gouvernement existante (le Ministère des Finances, par exemple) pourra exercer les fonctions de l'agent financier, ou pourra choisir un tiers pour administrer le contrôle des fonds ou, dans certains cas, l'approvisionnement pour un programme MCC. Ce tiers pourrait être un bailleur de fonds déjà établi dans le pays avec une infrastructure de gestion financière et des normes d'approvisionnement internationalement acceptables. Ce tiers pourrait même être une institution financière ou un cabinet d'expertise comptable du secteur privé ayant la capacité d'administrer le contrôle des fonds et l'approvisionnement, ou bien un organisme sans but lucratif et une ONG avec les capacités nécessaires. Dans la plupart des cas, il conviendrait de sélectionner l'agent financier moyennant un concours.

La MCC est prête à travailler avec des pays bénéficiaires potentiels pour identifier l'organisme le plus apte à exercer les fonctions de l'agent financier ainsi que sur la méthode de sélection, la rédaction du contrat qui régira l'agent financier, l'établissement de normes de rendement et la négociation de la rémunération.

Tandis que la MCC est ouverte à plusieurs options quant à l'organisme qui servira d'agent financier, soit l'Entente soit les documents y afférents contiendront une série de critères auxquels l'agent financier (ou le gérant financier de l'entité responsable) doit se conformer, y compris :

- Au nom de la transparence, les renseignements financiers relatifs à un programme MCC doivent être mis à la disposition du public ; par exemple, on pourrait les faire figurer sur un site Web du programme MCC ou bien avoir recours à d'autres moyens de divulgation.
- Encore, au nom de la transparence, les renseignements sur les approvisionnements majeurs doivent être mis à la disposition du public et affichés sur le site Web du programme MCC et ailleurs.

- La MCC établit comme exigence le paiement prompt des factures quand les fonds de la MCC sont utilisés. En vertu de ce principe, il faudra que l'agent financier règle les factures de fournisseurs de biens et de prestations pour un programme MCC dans un délai de 30 jours. L'agent financier doit mettre en place un système pour contrôler le nombre de jours qu'il faut pour régler les factures afin de permettre une comparaison du rendement par rapport à la norme établie.
- Dans la mesure du possible, la MCC exigera que les activités du programme MCC soient reflétées dans les documents budgétaires du pays bénéficiaire. Ceci sert à garantir que le budget donne des renseignements complets sur toutes ressources utilisées pour réaliser des objectifs publics. Le fait de faire figurer cette activité dans le budget n'implique pas forcément que ce sont les systèmes de dépenses publiques qui gèrent les ressources de la MCC.
- Il faut que les directives et les procédures d'approvisionnement reflètent les pratiques d'excellence en ce qui concerne la transparence, la concurrence, l'efficacité et la valeur.

#### **IV. Éléments de responsabilité financière**

Alors qu'au bout du compte le pays bénéficiaire est celui qui doit répondre aux exigences liées à la responsabilité financière, c'est l'entité responsable qui doit garantir que les fonctions fondamentales constituant la responsabilité financière sont bien en place. Normalement, l'entité responsable aura un directeur responsable de la supervision des aspects financiers d'un programme MCC. Le contrôle des fonds, la comptabilité, la gestion de la trésorerie et les débursements sont des fonctions critiques de la responsabilité financière. L'entité responsable peut assurer ces fonctions elle-même si elle possède l'expertise nécessaire ou bien elle peut les confier à une entité externe ayant cette capacité. Cette entité externe agirait alors comme un agent de l'entité responsable. Quant à l'évaluation d'un agent financier potentiel, le candidat doit pouvoir exercer les fonctions suivantes liées à la responsabilité financière :

##### **Contrôle des fonds et documentation**

- Capacité de générer un budget prévisionnel – Il est probable que la MCC exigera que les besoins budgétaires d'un programme MCC soient projetés aussi bien en termes d'obligations que de besoins en trésorerie.
- Existence d'un contrôle des engagements – Il faut contrôler les dépenses budgétaires en termes d'engagements ou d'obligations. Ces engagements sont réglés au moment d'un déboursement pour satisfaire à l'obligation donnée. Il faut que l'agent financier ait un système de comptabilité capable de faire cela.

- Capacité de contrôle, poste par poste – Il faut contrôler les engagements à plusieurs niveaux de classification budgétaire (à savoir, au niveau de la classification économique, au niveau du projet, etc.).
- Procédures pour autoriser les obligations et vérifier la réception de biens et prestations – Il faut qu’il y ait des procédures en place pour assurer l’exécution des déboursements en conformité avec l’accord global dans l’Entente ou dans les documents y afférents. En plus, il faut que les procédures assurent que les fonctionnaires désignés ont bien exercé leurs fonctions, notamment l’autorisation d’obligations, la vérification de la réception de biens ou de prestations et l’autorisation de déboursements.
- Création d’une documentation claire de la justification des transactions et des individus qui les ont autorisées – Il faut maintenir des dossiers qui contiennent une documentation claire de toute transaction.
- Justificatifs pour les déboursements périodiques de la MCC – Il faut maintenir des justificatifs pour tout déboursement périodique (trimestriel, par exemple) de la MCC. Les déboursements pourront être liés au rendement, au remboursement ou aux besoins de trésorerie projetés.

### **Séparation des compétences et contrôles internes**

- La fréquence des rapprochements de trésorerie et des documents comptables – Il faut que les procédures définissent la fréquence des rapprochements du solde de caisse et des documents comptables ainsi que des individus en ayant la responsabilité.
- Incorporer le principe de la séparation des compétences et celui des contrôles internes – Il faut que les procédures incorporent ce principe car il est lié à la gestion de transactions financières et d’approvisionnement.

### **Cohérence des méthodologies comptables et des systèmes**

- Un système unique de classification – Un système de classification comptable qui soit cohérent pour l’ensemble des activités d’un programme MCC doit être en place. Il faut qu’on puisse faire des recoupements entre le système de classification comptable adopté et celui qui est utilisé dans le budget national du pays bénéficiaire, pour qu’on puisse repérer les renseignements sur le programme MCC dans les documents du budget national.
- Définition des normes de comptabilité – Il faut utiliser un système de normes de comptabilité acceptable (par exemple, les normes de comptabilité généralement acceptées aux États-Unis, des normes internationales, etc.).

## **Capacité de générer des comptes rendus opportuns et pertinents**

- Capacité de générer des données en temps réel – Il faut indiquer s’il est possible de générer des données en temps réel ; sinon, il faut indiquer combien de temps est nécessaire pour fournir les données les plus récentes.
- Nombre de jours nécessaires pour clôturer un exercice financier – Il faut qu’il y ait des procédures en place pour assurer la capacité de respecter une norme relative au délai nécessaire pour clôturer un exercice financier.
- Peut-on générer facilement des rapport spéciaux ? Il faut qu’il y ait une capacité de générer des rapports financiers à tout moment. Toute limitation de cette capacité doit être signalée. La MCC fournira un format et une procédure à utiliser pour les rapports financiers exigés.

## **La pratique de mettre à la disposition du public tout renseignement financier promptement et de manière accessible**

- La pratique de comptes-rendus public – Comme nous l’avons déjà fait remarquer ci-dessus, pour la MCC, la transparence exige que tout renseignement financier qui lui est fourni soit mis à la disposition du public. Il faut démontrer la capacité de réaliser cette fonction.

## **Pratiques liées à la gestion de la trésorerie**

- Système pour prévoir les mouvements de trésorerie – Comme déjà noté plus haut, un système financier performant doit pouvoir projeter tant les engagements ou obligations budgétaires prévues que les besoins de trésorerie.
- Séparation des fonds de la MCC – Dans la plupart des cas, les fonds de la MCC ne devraient pas être mélangés à d’autres fonds. La MCC exigera que les fonds octroyés pour soutenir un programme MCC soient séparés de toute autre ressource financière.

## **Prompt paiement des fournisseurs**

- Il faut qu’il existe un système pour garantir le paiement des fournisseurs dans un délai de 30 jours – La MCC établit une norme de règlement prompt des factures quand on utilise ses fonds. Il sera exigé que toutes les factures soient réglées dans un délai de 30 jours, quand il s’agit de fournisseurs de biens et de prestations pour un programme MCC.

- Un système de contrôle pour enregistrer le nombre de jours nécessaires pour payer les fournisseurs – Comme déjà signalé, il faut qu'il y ait un système en place pour enregistrer le nombre de jours nécessaires pour régler les obligations.

### **Pratiques d'approvisionnement et de sous-traitance**

- Normes ou indications utilisées dans le mécanisme d'approvisionnement – Il faudra que le pays bénéficiaire identifie les règles qui régiront les approvisionnements. En particulier, il faut que la proposition identifie les éléments des normes qui abordent :
  - les normes éthiques écrites
  - la planification des achats
  - la concurrence
  - les critères de sélection
  - l'administration des contrats
- Incorporation par référence. Si l'on envisage d'utiliser certaines normes internationales, celles-ci peuvent être incorporées aux normes pour l'approvisionnement moyennant une référence.
- Divulgaration de toute action d'approvisionnement – Suivant le principe de transparence, la MCC préfère que toute action relative à un approvisionnement majeur, y compris l'appel d'offres et les adjudications finales, soient affichées sur le site Web MCC du pays concerné.

### **Proposition d'un plan d'audit**

- Fréquence des audits – La MCC exigera, au minimum, la réalisation d'un audit annuel de toutes les transactions financières et de celles liées à l'approvisionnement. Le directeur financier / agent financier doit coordonner et coopérer avec le(s) auditeur(s) financier(s).

- Sélection des commissaires aux comptes – La sélection des commissaires aux comptes doit être approuvée par la MCC et l’inspecteur général de la MCC.
- Accès aux documents financiers de la part de l’inspecteur général de la MCC – Il faut qu’il n’y ait aucun obstacle juridique ou d’ordre politique qui empêche la MCC ou ceux qui en sont désignés, y compris l’inspecteur général de la MCC, d’accéder à tous les documents d’un programme MCC tenus soit par l’entité responsable soit par un agent financier externe.

## **V. Budget national des pays bénéficiaires**

- \* Base de référence – la MCC demandera le compte rendu le plus récent disponible sur l’ensemble des dépenses budgétaires **réelles** du pays bénéficiaire. Les pays bénéficiaires potentiels devraient être en mesure de présenter un tel compte rendu et d’indiquer quelle en est la forme et quelle est la période la plus récente disponible.
- \* Compte rendu annuel des dépenses budgétaires – Pendant la durée d’une Entente MCC, le MCC demandera un compte rendu de l’ensemble des dépenses budgétaires. Il faudra que le compte rendu contienne des renseignements sur le budget adopté, les modifications apportées, s’il y en a, et l’exécution effective du budget, afin de déterminer si les fonds de la MCC ont un impact sur l’affectation des revenus nationaux ou sur d’autres activités de bailleurs de fonds. S’il existe des facteurs qui limitent les possibilités de faire droit à cette demande, il faudra les signaler tout en indiquant comment surmonter ces limitations.
- \* En supplément – Comme règle générale, les fonds de la MCC sont destinés à compléter des ressources nationales ou les apports des bailleurs de fonds. Si, pendant la durée de l’Entente, il y avait une réduction du budget national dans un domaine où des apports de la MCC sont impliqués, la MCC pourrait demander une explication de cette réduction.