

**Termes de référence relatifs aux prestations d'un expert au sein de la Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fonds Européen de Développement (COFED)**

*République Démocratique du Congo (RDC)*

---

**CONTROLEUR DE GESTION**

**1. Contexte et justification**

---

**1.1 Etat de la Coopération entre la R.D.C et l'UE**

---

La coopération structurelle entre l'Union européenne et la République démocratique du Congo a connu une importante évolution au cours des dernières années. En effet, cette coopération a été suspendue de 1992-2002. De plus, en 1995, la RDC (la République du Zaïre, à l'époque) a délégué l'intégralité de l'exercice des fonctions d'Ordonnateur national à l'Ordonnateur principal du FED. A partir de cette date, toutes les ressources du FED ont été mises en œuvre directement par la Commission sans aucune participation du gouvernement. Cette délégation a été confirmée par la RDC en 2002, puis en 2003, à l'occasion de la signature des programmes indicatifs nationaux 8ème et 9ème FED.

C'est en 2003 qu'un Ordonnateur national du FED a été nommé, mais dans les faits, faute de services techniques pouvant l'assister, ce n'est qu'à la fin de l'année 2004 que le processus de récupération progressive de ses attributions a pu être entamé. Ainsi, tous les nouveaux projets signés depuis 2005 sont mis en œuvre, depuis le début de leur cycle, selon les règles communes à tous les Etats ACP, à savoir que l'ON est désigné comme maître d'ouvrage dans les conventions de financement, lance les appels d'offres, organise les ouvertures et évaluation, propose des attributions, signe des contrats, en assure la gestion contractuelle et la maîtrise d'ouvrage et enfin, procède à la liquidation et à l'ordonnancement des paiements depuis le dernier trimestre de 2006.

Afin d'assurer une meilleure fluidité du traitement des divers dossiers et procédures administratives par l'autorité contractante, l'ON du FED a désigné, en septembre 2007, un Ordonnateur national délégué, en la personne du Coordonnateur de la COFED.

C'est également dans ce contexte que des efforts ont été consentis pour renforcer l'appui apporté à l'Ordonnateur national, via la cellule d'appui à l'Ordonnateur national du FED – COFED en sigle, créée en 2004 au sein du Ministère des Finances et soutenue dans le cadre d'un programme d'appui à l'ON du FED sur les ressources du 9ème FED (janvier 2007 à décembre 2010).

Ce programme a été exécuté en gestion décentralisée, avec deux phases de mise en œuvre, l'une en régie directe publique, l'autre en régie indirecte privée. La première phase (de démarrage 12 mois à compter du 1er janvier 2007) a été prolongée successivement jusqu'en juin 2008. La seconde phase, en régie indirecte privée n'a pu commencer qu'en juillet 2008, malgré la mise en place de l'assistance technique à partir d'octobre 2007.

De juillet 2008 à décembre 2010, les acquis suivants sont à mettre à l'actif de ce projet :

- i. L'amélioration qualitative et quantitative des ressources humaines du personnel de la COFED en mettant l'accent sur :
  - Une plus grande responsabilisation du personnel cadre de la COFED dans la gestion de leurs dossiers ;
  - L'évaluation interne de la performance du personnel ;
  - L'adoption de bonnes pratiques en matière de rédaction des rapports et des courriers.
- ii. La délivrance des produits attendus, tels :
  - Des tableaux de bord pour la gestion technique et financière des projets générés par une base de données informatisée intitulée TOMON ;
  - Un manuel de procédures d'organisation de la COFED (en cours de finalisation) ;
  - Un guide à l'intention des gestionnaires des projets financés par le FED (en cours de rédaction) ;
  - Un modèle de feuille de route pour la mise en œuvre des conventions de financement.
- iii. L'informatisation des outils de gestion des programmes et projets FED (installation et formation du personnel aux logiciels TOMON et TOMFED).
- iv. La mise en œuvre du plan de formation du personnel de la COFED.
- v. La formation des partenaires qui a été amorcée en début décembre 2009.
- vi. Le renforcement des aspects de visibilité et de communication relatifs à la mise en œuvre du FED.

La mission d'évaluation à mi-parcours de ce programme a mis en exergue le fait que le dispositif actuel d'appui à l'ON doit être consolidé en termes fonctionnels et en termes d'appropriation de son rôle et de ses fonctions, autour des seules fonctions de maîtrise d'ouvrage de l'ON du FED. Un accent doit également être mis sur l'internalisation des ressources humaines nationales au sein du dispositif. La COFED doit également pouvoir assurer un rôle de tuteur et de formateur, notamment par la formation aux procédures FED des agents des différents ministères associés à la mise en œuvre de la coopération communautaire, mais également par la mobilisation d'une expertise multisectorielle et quelques matériels bureautiques auprès de points focaux (direction ou service) désignés au sein des départements ministériels.

Un des enjeux majeurs auquel l'appui à l'Ordonnateur national du FED devra faire face est la mise en œuvre des programmes et projets financés sur le PIN 10ème FED. A cet égard, il faut considérer l'ensemble des conventions de financement (d'un montant total de 337,50 millions d'euros) qui ont été signés en 2009 et 2010.

## **1.2 Présentation de la COFED**

---

La Cellule d'appui à l'Ordonnateur National du FED est placée sous l'autorité d'un Coordonnateur, assisté d'un Coordonnateur adjoint, Chef de section administration et finances. L'organigramme proposé comprend une section opérationnelle et une section administration et finances. Cette équipe est appuyée par un assistant technique résident.

L'ensemble de ce personnel d'encadrement est complété par un personnel d'appui.

### **1.3 Situation actuelle et justification**

---

Le portefeuille du Contrôleur de gestion intègre divers projets et programmes regroupant différents types des contrats dont :

- ✓ des contrats de services ;
- ✓ des contrats de fournitures ;
- ✓ des contrats de travaux ;
- ✓ des contrats de subventions ;
- ✓ des devis programmes.

L'affectation du portefeuille est susceptible d'actualisation, conformément à la note portant affectation du portefeuille des Contrôleurs de gestion.

## **2. Objectifs de la mission**

---

### **2.1. Objectif Général**

---

L'objectif général de la mission est de contribuer à maximiser l'impact, l'efficacité et l'efficience de l'aide communautaire sur le développement de la RDC tout en garantissant l'appropriation et la durabilité des stratégies de développement mises en œuvre.

### **2.2. Objectifs Spécifiques**

---

Sous l'autorité et la responsabilité de l'ON, sous la supervision de la coordination de la COFED et avec l'appui de l'assistance technique en place, le Contrôleur de gestion a la responsabilité de s'assurer que les programmes et les projets sous son portefeuille sont mis en œuvre dans le strict respect des procédures comptables, financières et contractuelles en vigueur.

## **3. Résultats attendus**

---

Les activités à mener par le Contrôleur de gestion dans le cadre du présent mandat doivent concourir à l'atteinte des résultats ci-dessous :

- i. Un système informatisé de gestion administrative et financière des programmes et des projets, y compris le reportage et la diffusion de l'information financière, est opérationnel,
- ii. Un système centralisé des opérations de contrôle et de synthèse des comptabilités des projets est appliqué ;
- iii. Une procédure d'appui-conseil et de contrôle de conformité dans le cadre de l'élaboration des dossiers d'appel d'offres et d'appels à propositions est rendue opérationnelle en étroite concertation avec les chargés des programmes et l'expert en passation des marchés ;
- iv. Un mécanisme de veille procédurale est mis en place ;
- v. Des procédures uniformisées de suivi et de contrôle comptables et budgétaires de projets sont élaborées et mises en application ;
- vi. Un système de comparaison des prix unitaires et des coûts analytiques est opérationnel.
- vii. Les capacités des maîtres d'œuvre sont renforcées et le « Guide de mise en œuvre » servant de référentiel d'exécution pour chaque projet et les procédures du FED sont vulgarisés ;

## **4. Nature et description des tâches, déontologie**

---

### **4.1 Organisation générale**

---

Le Contrôleur de gestion exerce ses fonctions sous la direction, par ordre hiérarchique, du Coordonnateur et du Coordonnateur adjoint de la COFED auxquels il rend compte. En outre, il bénéficie d'un encadrement technique de l'assistant technique en place au sein de la COFED.

Le Contrôleur de gestion, agissant en position de contrôle, appelé à apporter un appui technique aux agences d'exécution, est invité à maintenir une grande indépendance dans l'exercice de ses fonctions et orienter ses appuis dans le seul angle de conseils sans immixtion dans la gestion des régies dont l'entière responsabilité revient aux cadres désignés à cet effet (les régisseurs et les comptables des régies administratives).

### **4.2 Lieu d'exécution et cible du projet**

---

Le lieu de l'exécution des missions est Kinshasa, au siège de la COFED. Les projets bénéficiaires des interventions attendues dans le cadre du présent mandat couvrant l'ensemble du territoire de la RDC, le Contrôleur de gestion sera amené à effectuer des déplacements réguliers à travers le pays dans le but de participer aux activités de suivi ou d'appui aux projets.

### **4.3. Etendue des missions**

---

#### **4.3.1 Activités d'appui au maître d'ouvrage**

1. Assister la coordination de la COFED et les chargés des programmes, dans l'identification des procédures les plus adaptées pour une mise en œuvre plus rapide de chaque intervention financée sur les fonds FED ;
2. Assister la coordination de la COFED dans la planification et la préparation des dossiers d'appels d'offres et marchés nécessaires à la mise en œuvre des projets ;
3. En tant que représentant du Maître d'ouvrage, participer aux réceptions provisoires et définitives des infrastructures construites, équipements livrés sur les ressources des projets de son portefeuille ;
4. Contribuer à la mise en place et à la vulgarisation du Guide de procédures de mise en œuvre des régies applicable par l'ensemble des projets existants et futurs, avec pour finalité l'uniformisation des procédures de suivi et contrôles comptables et budgétaires, ainsi que celles relatives à la présentation des décomptes au profit de l'ON et la DCE ;
5. Contribuer à l'amélioration de l'information financière sur les projets à travers des rapports réguliers adressés à la coordination sur l'état d'avancement de l'exécution des projets, de même qu'un rapport sur l'exécution financière des projets à soumettre à chaque tenue du Comité de pilotage dont il serait invité à participer.
6. Contribuer à rapprocher les contrôles des sites des projets en organisant des interventions conseils sur place ;
7. Organiser les opérations de centralisation et synthèse des comptabilités des projets en vue de la production des rapports financiers synthétiques et consolidés sur l'ensemble des financements sur ressources de la coopération, en ce compris la contribution au développement des outils de suivi informatiques adaptés ainsi que leur mise à jour régulière ;

8. Permettre la comparaison des prix unitaires et des coûts analytiques par projet à travers la mise en place d'une base de données des prix régulièrement mise à jour;
9. S'assurer de la bonne gestion des projets du point de vue de comptable, financier et respect des procédures de passation de marchés ;
10. Organiser et superviser les contrôles physiques, comptables, financiers et de passation de marchés au sein des projets ;
11. Vérifier à l'aide des cheks-lists, les décomptes des régies et des marchés avant leur introduction auprès de l'ON ou d'un de ses délégués ;
12. Contribuer à la programmation et au suivi des audits financiers de divers projets et engagements sur fonds FED (contrats de subventions, devis programmes, etc.) ;
13. Prévoir et préparer les audits, contrôles et autres vérifications des services du siège de la Commission ou de la DCE sur les financements FED en RDC et assister les services de l'ON lors du déroulement de ces missions ;
14. Mettre en place un système de suivi des recommandations des audits
15. Proposer des régularisations des dépenses et recettes litigieuses et des mesures de sanctions.

#### **4.3.2 Activités d'appui aux projets**

1. Participer à la demande de l'ON ou de la DCE à l'élaboration des devis programmes de démarrage pour les nouveaux projets.
2. Apporter un appui technique à la mise en place et au lancement des activités comptables et financières des projets : recrutement - formation - logiciels comptables - plans comptables, budgétaires et analytiques - procédures.
3. Donner en cours de projet, un appui technique aux services administratifs, financiers et comptables des projets.

#### **4.3.3 Activités de contrôle a priori (contrôles préventifs)**

1. Participer au processus d'analyse des devis programmes annuels des projets en vue de la formulation d'un avis préalable de l'ON avant leur envoi aux membres du Comité de pilotage : conformité administrative, structure budgétaire, composition des prix et coûts unitaires, plan financier ;
2. Conformément aux procédures en vigueur, émettre des avis préalables à l'attribution des marchés de travaux, de fournitures, de services (études, audits, surveillance de travaux pour compte du projet) et des protocoles d'accord (subvention du projet à d'autres opérateurs) ;
3. Conformément aux procédures en vigueur, analyser les demandes de recours aux imprévus formulées par les régisseurs des projets en vue de la formulation d'un avis préalable pour le compte de l'ON aussi bien pour les dépassements sur lignes budgétaires existantes que pour les actions non prévues ;
4. Exceptionnellement, conformément aux procédures en vigueur, et en collaboration avec les chargés de programmes, donner un appui aux projets pour la rédaction des TdR et DAO relatifs aux travaux, fournitures et services, ainsi que lors de l'évaluation des offres.

#### **4.3.4 Activités de contrôle a posteriori** (*contrôles correctifs et répréhensifs*)

1. Organiser et coordonner, pour le compte de l'ON et de la DCE, les opérations de contrôles des mémoires mensuels transmis par les projets ;
2. Pour le compte de l'ON et de la DCE, contrôler les mémoires et factures transmis par les prestataires et organismes tiers recrutés dans le cadre de la mise en œuvre des actions couvertes par les projets de la coopération (études, audits, évaluations, assistance technique, subventions) ;
3. Contribuer à la préparation de tous ordres de paiement et de recette résultant des contrôles des mémoires et factures des projets ou prestataires de services liés à l'exécution des projets financés sur les ressources de la coopération, les transmettre pour signatures habilitées et exécution ;
4. Organiser et coordonner le suivi de l'exécution financière des devis programmes et leur mise en conformité avec les réalisations techniques et physiques sur base des documents de suivi transmis par les projets en vue de l'évaluation des performances des projets en collaboration avec les chargés des programmes ;
5. Organiser et coordonner les opérations de contrôles internes au sein des projets lorsque jugées nécessaires ;
6. Contrôler l'existence et la justification de l'utilisation de l'avance de fonctionnement des régies ;
7. Procéder à des études comparatives des coûts des réalisations des projets sur la base du fichier des prix unitaires mis à jour.

#### **4.3.5 Activités au plan organisationnel de la COFED**

1. Contribuer au processus de transition d'une comptabilité à partie simple vers une comptabilité en partie double garantissant la production rapide des mémoires de dépenses de la COFED et des projets pour les régies (directes et indirectes) mises à disposition ;
2. Contribuer à la mise à jour du manuel de procédures utilisé par la COFED et l'ensemble des projets financés sur ressources FED ;
3. Assurer, le cas échéant, le rôle de « Comptable » ou de « Comptable Suppléant » pour les régies d'avance mises à la disposition de la COFED en gestion décentralisée directe ;
4. Assurer la mise à jour et le maintien du système informatique mis en place pour la liquidation et l'ordonnancement des dépenses les engagements sur fonds FED ainsi que l'émission des ordres de paiement et la production des états de synthèse nécessaires au suivi ;
5. Contribuer à améliorer les instruments de pilotage des projets et des marchés ;
6. Organiser, planifier et coordonner un programme de formation permanente des cadres de la COFED, plus particulièrement les « contrôleurs de gestion » ou les comptables, et éventuellement de certains partenaires, sur la maîtrise des procédures financières du FED.

## **5. Calendrier et durée des prestations**

---

La durée totale des prestations prévue est de quarante et un mois qui se décompose comme suit :

- Une période initiale de sept mois assortie d'une clause d'essai ;
- Une période de trente quatre mois (34 mois) conditionné par la mobilisation des fonds sur les devis programme annuels successifs de la COFED.

Des évaluations intermédiaires seront organisées annuellement. Dans le cas d'une évaluation non concluante, l'employeur peut mettre fin au contrat, à condition d'en informer l'autre partie par écrit, au moins trois (03) mois avant la date prévue pour la résiliation.

Les périodes de congés sont comptées comme faisant partie de la durée du contrat. Elles sont évaluées à raison de 2.5 jours ouvrables par mois de prestation.

## **6. Ressources humaines et rémunération**

---

### **6.1. Ressources humaines**

---

Le Contrôleur de gestion a l'obligation de maintenir une relation de collaboration avec tous les autres cadres de la COFED. En outre, il bénéficiera des services du personnel d'appui.

### **6.2. Profil**

---

Le Contrôleur de gestion, de nationalité congolaise, devra être titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur (bac + 5) et pouvoir se prévaloir d'une expérience significative (au moins cinq années) dans les domaines de la gestion financière, de la comptabilité, du contrôle de gestion, de l'audit financier, ou tout autre domaine connexe similaire. Il devra en outre répondre aux critères suivants :

- ✓ Formation universitaires Bac + 5 minimum en sciences économiques appliquées, gestion financière, sciences commerciales (comptabilité ou discipline apparentées), audit ou contrôle gestion ;
- ✓ Expérience professionnelle pratique prouvée cumulée de cinq ans dans une fonction de Contrôleur de gestion, Auditeur (interne ou externe), Directeur administratif et financier, Chef comptable, Comptable, au sein d'un projet de développement, organisme international, ONG de développement, entreprise privée de renom international ;
- ✓ Expérience pratique prouvée du contrôle de gestion et de l'audit, de préférence d'au moins trois ans serait un atout majeur ;
- ✓ Bonne connaissance pratiques des logiciels comptables et de gestion des projets ;
- ✓ Bonne connaissance des cadres de financement des projets mise en œuvre par les bailleurs de fonds internationaux ; et plus spécifiquement ceux relatifs aux projets financés sur fonds FED serait un atout ;
- ✓ Maîtrise de la langue française, bonne communication verbale et écrite ;
- ✓ Excellente maîtrise des logiciels courants de traitement de texte, tableurs et outils de présentation ;
- ✓ Bonnes aptitudes de formateur et maîtriser les outils et méthodes d'animation de travaux de groupe ;
- ✓ Flexible, apte à travailler en équipe et sous pression ;

- ✓ Faire preuve de rigueur et justifier de bonnes qualités morales.

### **6.3. Rémunération, bureaux, installations et autres équipements mis à la disposition du prestataire**

---

En contrepartie des services rendus par le prestataire, la COFED versera une rémunération fixée sur une base forfaitaire et objective en conformité à la grille interne de rémunération applicable en accord avec la DUE.

En outre, il sera mis à la disposition du Contrôleur de gestion, un espace de travail convenable notamment un bureau équipé de mobiliers fonctionnel (PC, imprimante, téléphone) ainsi que les frais nécessaires à l'accomplissement des prestations demandées (consommables de bureau, frais de communications et déplacements professionnels, etc.).

## **7. Emission des rapports**

---

Sous la supervision du Chef de section administration et finances, le contrôleur de gestion participera à la production des différents rapports de la COFED (rapports d'activités trimestriels, semestriels, annuels ou tout autre rapport circonstanciel à la demande de la hiérarchie).

### **7.1. Les rapports en complément des rapports d'activités COFED**

---

En tant que cadre au sein de la COFED et travaillant sous la responsabilité directe du Coordonnateur de la COFED et la supervision du Chef de section, le Contrôleur de gestion est appelé à donner une contribution essentielle à la confection de tous rapports dont la COFED est invité à fournir de part sa qualité d'organe d'appui au maître d'ouvrage. Sans être exhaustif, le Contrôleur de gestion devra réserver une attention particulière à la mise à disposition des rapports suivants :

- ✓ Sur base trimestrielle et sur base des mémoires traités et validés, situation de l'exécution financière des projets, sous forme synthétique à transmettre à l'ON, aux maîtres d'œuvre, à la DCE, aux projets et aux autres partenaires ;
- ✓ Sur base semestrielle et annuelle, fournir la matière nécessaire à la production du rapport d'activité de la COFED, notamment pour les aspects concernant l'exécution financière des projets, le respect des procédures, la justification des dépenses, les procédures de passation des marchés.

### **7.2. Les rapports techniques circonstanciels**

---

Ces rapports sont de deux types :

- ✓ Les rapports de suivi présentés par le maître d'ouvrage à l'occasion de la tenue des comités de pilotage ou des réunions de coordination. Ce rapport dont le Contrôleur de gestion présentera la partie financière et gestion, devra comporter une partie sur l'exécution technique dont la responsabilité de la rédaction appartient au chargé de programme.
- ✓ Les rapports sur l'analyse et la comparaison des coûts de réalisation des projets. Ce rapport est publié semestriellement avec pour support la base de données des prix constituées au sein de la COFED. Les informations sur la base de données peuvent également être transmises à la demande de chaque projet pour des besoins de préparation des budgets annuels ou

consultation des listes de fournisseurs et autres acteurs intervenant dans les actions de la coopération

## **8. Evaluation**

---

Une évaluation des prestations est prévue à la fin de chaque année de prestation selon les critères applicables au personnel de la COFED.