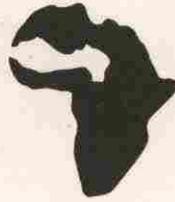


C I L S S

COMITE PERMANENT INTER-ETATS DE LUTTE
CONTRE LA SECHERESSE DANS LE SAHEL
B. P. 7049 Ouagadougou
Tél. 30-67-57158159



PERMANENT INTERSTATE COMMITTEE FOR
DROUGHT CONTROL IN THE SAHEL
Fax 307247
Télex 5263 Comiter

SECRETARIAT EXECUTIF



Burkina Faso



Cap-Vert



Gambie



Guinée Bissau



Mali



Mauritanie



Niger



Sénégal



Tchad

PAROC

Programme d'Appui Régional aux Offices Céréaliers

**Séminaire de concertation des
Directeurs Généraux des Offices Céréaliers
et des Commissaires à la Sécurité Alimentaire**

Bamako - Mali

11 au 14 juin 1991

**Simon DUKHAN
Management Consultant**

SOMMAIRE

	INTRODUCTION			
Objectif du séminaire				2
Chapitre 1 : Présentation des résultats du séminaire des Directeurs Financiers et Comptables Niamey - Mai 1991				
1 - Introduction				4
11 - L'évolution du rôle de la comptabilité				4
12 - Le système budgétaire				5
2 - Les travaux des commissions inter-Etats : inventaires et recommandations				6
21 - Commission 1 : organisation comptable				6
22 - Commission 2 : Gestion des stocks et des immobilisations				9
23 - Commission 3 : Gestion et suivi des fonds internationaux				10
24 - Commission 4 : Elaboration et suivi du budget				10
25 : Commission 5 : Formation du personnel				11
Chapitre 2 : La gestion des fonds internationaux Présentation par pays				
1 - Introduction				13
2 - Présentation par pays : synthèse				14
Chapitre 3 : Le cadre général de gestion des fonds internationaux : Résultats des travaux des commissions inter-Etats				
Synthèse et commentaires				16

INTRODUCTION : OBJECTIF DU SEMINAIRE

a) L'objectif général

Le séminaire organisé par le PRAOC/CILSS du 11 au 14 juin 1991 devait permettre aux Directeurs des Offices Céréaliers ainsi qu'aux Commissaires à la Sécurité Alimentaire de procéder, d'une part, à un échange d'expériences en matière de gestion de fonds internationaux, et, d'autre part, de prendre connaissance des résultats des divers séminaires et rencontres organisés au cours des derniers mois.

C'est dans cette optique qu'il a été demandé au Consultant de bien vouloir participer à cette réunion et d'y présenter :

- d'une part les résultats obtenus à Niamey par les Directeurs Financiers et Comptables des organismes céréaliers,
- d'autre part, de faire le point sur les différents systèmes de gestion des fonds internationaux mis en place dans les organismes : fonds de contrepartie, fonds de roulement, fonds de réserve, fonds de dotation, etc...
- afin de dégager et de définir un cadre général commun de fonctionnement pouvant servir de base de réflexion aux organismes devant encore entrer dans la phase d'ajustement structurel dans les prochains mois.

C'est le plan de travail qui a été retenu ici afin de présenter le contenu des divers exposés ainsi que le résultat des travaux des participants.

b) La méthode

En ce qui concerne la première partie qui consistait à présenter les travaux du séminaire des Directeurs Financiers et Comptables réunis à Niamey, nous avons étayé la présentation générale :

- d'un certain nombre de documents financiers et comptables devant constituer la base de discussions
- et d'éléments de sensibilisation des Directeurs Généraux aux problèmes de gestion financière.

Il a été ensuite demandé aux représentants de chaque organisme céréalier de préparer puis de présenter la composition et la gestion des fonds internationaux (ou nationaux), sur la base d'un canevas général qui avait été présenté par l'OFNACER du Burkina Faso. Cette présentation devait permettre de pallier, dans le même temps, à un important problème de compréhension sur la nature de ces fonds et aux méthodes de gestion employées.

Enfin, des travaux en commission inter-Etats ont été programmés afin de permettre aux différentes opinions de se prononcer sur les possibilités de définir un cadre général de fonctionnement et de gestion des fonds internationaux alors même que tous les organismes entrant en phase de restructuration doivent formuler des propositions quant à la réorientation de leur gestion.

Compte-tenu du sujet unique, il avait été envisagé de former deux commissions qui devaient présenter en réunion plénière le résultat de leurs réflexions.

CHAPITRE I

PRESENTATION DES RESULTATS DU SEMINAIRE DES DIRECTEURS FINANCIERS ET COMPTABLES A NIAMEY - 21 AU 25 MAI 1991

1 - INTRODUCTION

11 - L'EVOLUTION DU ROLE DE LA COMPTABILITE

En effet, il nous a semblé important d'introduire les résultats du séminaire des Directeurs Financiers et Comptables par l'évolution qu'a connu le rôle de la comptabilité.

Pour ce faire, nous avons remis à chaque participant un exemplaire de l'aide-mémoire qui avait été élaboré à l'intention des DAF/DFC. Cet aide-mémoire devait reposer le problème de la fiabilité et de la qualité des informations, problème rencontré par la quasi-totalité des organismes céréaliers face à des donateurs soucieux de pouvoir justifier de l'emploi de leurs fonds.

Le rôle de la comptabilité a connu par ailleurs une évolution. A côté d'une comptabilité générale fiable et vérifiable, le développement industriel et commercial a accentué les besoins internes en matière de connaissance de coûts et de prix de revient. Une comptabilité analytique d'exploitation est venue compléter ou s'intégrer dans les enregistrements et a ainsi permis de rendre la comptabilité plus utile pour l'information et la prise de décision des dirigeants.

De plus, sur la plan interne, les entreprises s'intéressant surtout aux prévisions, le rôle de la comptabilité, en complément de ceux mentionnés ci-dessus pour les besoins externes, s'est également orientée vers l'élaboration de bases de références pour la prévision et la vérification de leur réalisation.

De cette évolution, se dégagent essentiellement deux aspects complémentaires que l'on retrouve le plus souvent au niveau de l'organisation comptable :

- le premier orienté vers l'information externe, la comptabilité financière,
- le second, vers l'information interne, la comptabilité de gestion.

Elle correspond à la distinction faite par le plan comptable OCAM entre "Comptabilité Générale" et "Comptabilité Analytique".

Pratiquement, ces deux branches de la comptabilité puisent leurs renseignements des mêmes enregistrements et des mêmes sources, mais :

- la comptabilité financière apparait comme le procédé retenu dans la présentation des informations à usage des différents groupes extérieurs ; elle se réfère au passé et à la gestion des responsables ;
- la comptabilité de gestion apparait comme le procédé retenu pour la présentation des informations à usage des responsables de la gestion et permettant, par référence au passé, de prévoir et d'orienter les décisions de gestion.

12 - LE SYSTEME BUDGETAIRE

L'accent a été également mis, au cours de cette présentation, sur le système budgétaire qui, il faut le reconnaître, est inexistant dans la plupart des organismes céréaliers.

Quelques éléments préliminaires ont ainsi pu être présentés avant d'aborder les recommandations du séminaire des DFC/DAF.

Le système budgétaire est un système de gestion prévisionnelle à court terme comprenant des budgets et un processus de contrôle budgétaire.

Un bon système budgétaire revêt à la fois une dimension de planification à court terme et de contrôle. Son objectif ultime est d'obtenir une information fiable afin de connaître, de prévoir et de comprendre les événements importants affectant l'entreprise.

Le problème des techniques d'élaboration du budget reste entier. En raison des caractéristiques fondamentales du système comptable et du système budgétaire, la question qui se pose est

de savoir s'il convient de relier les deux systèmes ou au contraire de les dissocier.

En effet, si les budgets sont tributaires des données fournies par la comptabilité, les données comptables sont établies dans le cadre du plan comptable de l'entreprise et celui-ci ne s'identifie pas forcément à l'organisation budgétaire fondée sur un découpage par centre de responsabilité.

Face à ce problème, un certain nombre d'entreprises préfère distinguer radicalement gestion budgétaire et comptabilité. Une telle attitude, dictée par les impératifs d'ordre administratif, revient à organiser deux systèmes comptables.

Le premier sera rattaché directement au système budgétaire : il va correspondre à la tenue d'une comptabilité des engagements par centre de responsabilités afin d'obtenir la valeur du réalisé pour mettre en oeuvre le contrôle budgétaire.

Le second correspondra au système fondé sur le plan comptable de l'entreprise : il enregistrera définitivement les opérations, le système de cohérence entre les résultats des deux systèmes s'effectuant annuellement a posteriori.

L'utilisation de l'informatique tend, depuis peu, à ouvrir de nouvelles perspectives. En effet, d'autres entreprises essayent de se constituer, par le biais de l'ordinateur, une base de données comptables et partant de là, de fournir des informations appropriées à la fois au système budgétaire et au système comptable traditionnel.

**2 - SEMINAIRE DFC/DAF NIAMEY MAI 1991
LES TRAVAUX DES COMMISSIONS INTER-ETATS :
INVENTAIRES ET RECOMMANDATIONS**

21 - COMMISSION 1 : ORGANISATION COMPTABLE

211 - Le plan comptable général

Divers commentaires ont été présentés afin de faire prévaloir un certain nombre de problèmes qui persistent au sein des organismes céréaliers.

a) l'inventaire que l'on peut faire du cadre général n'est guère encourageant : certains organismes ne possèdent pas de

plan comptable adapté à leurs besoins, ni de guide d'emploi, ni de manuel de procédures ;

b) la réglementation fiscale de certains pays contraignent les organismes céréaliers à ne pas prendre en compte les aides alimentaires, ce qui dénature les réalités économiques, financières et statistiques de ces établissements ;

c) et du même coup, les comptes des donateurs sont tenus de façon diverse, tantôt en engagements à long et moyen terme, tantôt en dettes à court ou moyen terme.

Ces problèmes ne sont pas les seuls bien entendu.

Toutefois, un consensus a été trouvé entre les participants pour présenter un plan comptable général que les uns et les autres se sont engagés à respecter en modifiant, si nécessaire leur propre plan comptable.

212 - le plan comptable analytique

L'inventaire présenté par les DFC/DAF des différents organismes céréaliers a montré les lacunes des comptabilités analytiques mises en place à l'heure actuelle. En dehors du fait qu'il y a absence de plan comptable analytique pour certains organismes, il est apparu surtout que le schéma d'organisation générale n'était pas vraiment défini.

C'est pourquoi, la commission chargée d'étudier ce sujet a préconisé d'adopter un schéma général qui permette de définir les principes de classification :

- des charges indirectes en fonction des centres primaires de coûts (Directions fonctionnelles et administratives)
- des charges semi-directes suivant les activités aux centres secondaires de coûts (Stock de Sécurité, aides alimentaires, autres activités, etc...)
- des charges directes aux produits alimentaires eux-mêmes.

Les clés de répartition des charges indirectes et semi-directes ont été proposées mais elles peuvent, bien entendu, être aménagées.

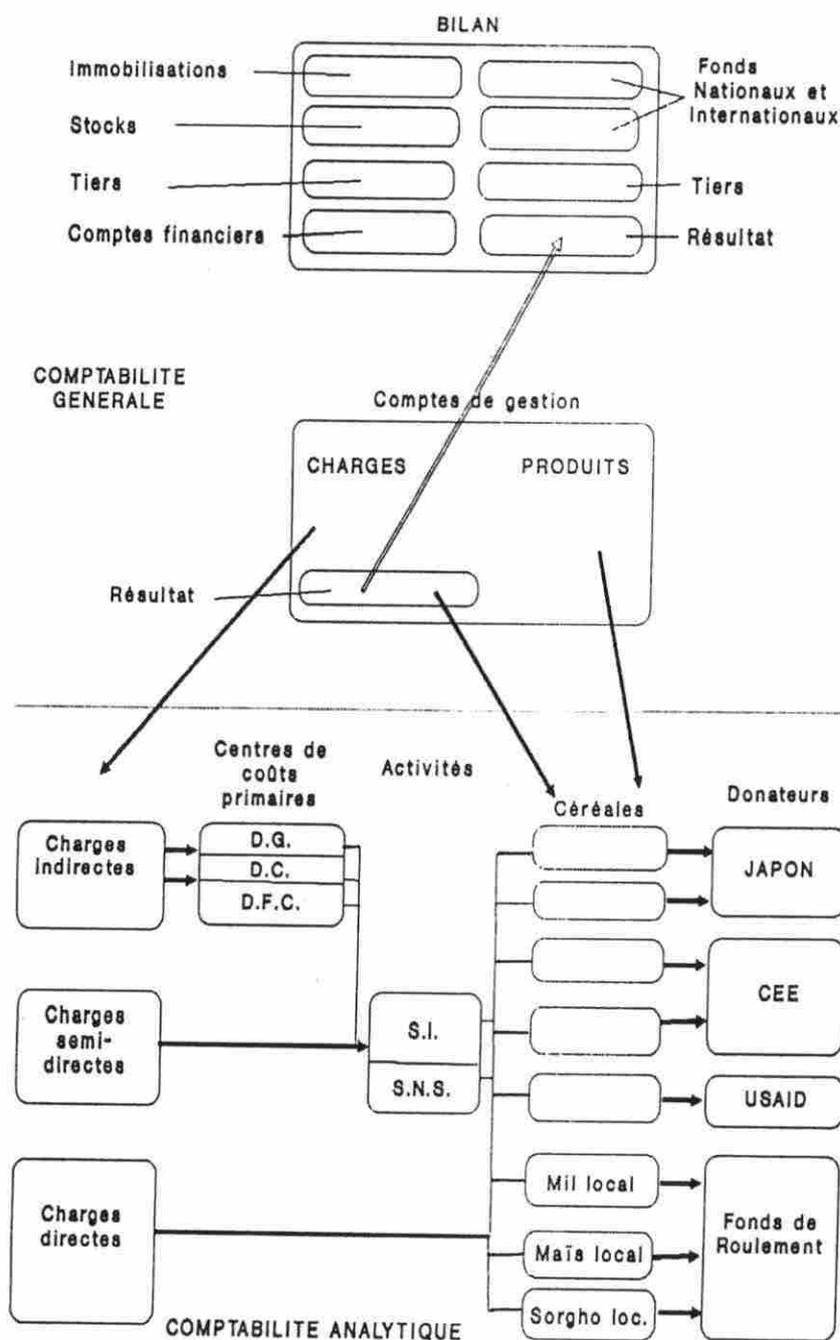
L'exploitation de ces éléments analytiques devraient alors permettre, par regroupement des produits alimentaires, de présenter, par donateur, une situation financière qui fasse apparaître pour chaque produit les principales caractéristiques

telles que chiffre d'affaires, frais de transport, de manutention, frais de gestion, etc...

Sur cette base, une proposition de plan comptable analytique a été élaboré afin de mettre en évidence ce schéma d'organisation.

213 - Le schéma d'organisation générale

Le schéma d'organisation générale de la comptabilité générale et analytique a été présenté tel que ci-dessous aux Directeurs Généraux et Commissaires à la Sécurité Alimentaire.



22 - COMMISSION 2 : GESTION DES STOCKS ET DES IMMOBILISATIONS

221 - La situation générale

Il a été particulièrement mis l'accent sur les problèmes rencontrés dans le cadre de la gestion des stocks dans la mesure où la comptabilité "matières" relève, dans tous les cas, d'une autre direction : direction commerciale, direction des stocks, etc... Par ailleurs, les mouvements financiers engendrés par la vente ou l'achat de céréales sont enregistrés par les services comptables sans qu'aucune véritable vérification ne soit possible, sauf en fin d'année lors de l'inventaire (lorsque celui-ci est réalisé).

La situation des aides alimentaires avait déjà fait l'objet de remarques particulières, et des recommandations avaient été faites afin de systématiser la prise en compte des opérations relatives à ces produits.

Enfin, et en ce qui concerne la gestion des immobilisations, diverses solutions ont été adoptées par les organismes céréaliers mais suivant des méthodes différentes. Les inventaires n'ont pas été réalisés depuis plusieurs années.

222 - Les solutions préconisées

Face à ces difficultés, la commission inter-Etats a présenté 3 recommandations principales :

a) Organiser un séminaire de concertation entre les DFC/DAF et les directeurs commerciaux afin d'élaborer ensemble des propositions tendant à renforcer les contrôles et les vérifications de cohérence entre les deux gestions ;

b) Prendre en compte et valoriser systématiquement les aides alimentaires lors de la présentation des bilans des organismes céréaliers, ceci dans un souci d'homogénéité des informations et d'intégration de l'ensemble des opérations effectuées par les Organismes Céréaliers.

c) Enfin, organiser pour certains pays des inventaires du patrimoine immobilier et rechercher un logiciel informatique adapté aux besoins des organismes céréaliers afin de permettre un meilleur suivi de ce patrimoine.

23 - COMMISSION 3 : GESTION ET SUIVI DES FONDS INTERNATIONAUX

231 - La situation générale

A l'exception du Mali et du Sénégal, les organismes céréaliers ont, pour l'heure, la charge de gérer et de suivre les fonds internationaux. Ces fonds sont de nature différente. Les appellations sont également variables d'un pays à un autre.

Il a donc été retenu une définition qui a du reste été présentée en l'état aux Directeurs Généraux/Commissaires afin qu'ils puissent se conformer à celle-ci dans le cadre de la présentation de leur propre structure.

Une autre remarque a été formulée par les participants au séminaire de Niamey : il s'agit de la complexité des conventions signées du reste par les diverses instances nationales intéressées, mais sans associer l'organisme céréalier qui pourrait faire prévaloir certaines conditions d'exécution dans un souci d'équilibre financier.

Enfin, en ce qui concerne le cas particulier des fonds destinés au financement du Stock National de Sécurité, leur gestion est isolée et des documents financiers spécifiques sont produits chaque année.

232 - Les solutions préconisées

Il a été clairement précisé aux Directeurs Généraux et Commissaires qu'il ne revenait pas, bien entendu, aux DFC/DAF de préconiser des modifications dans la rédaction ou la préparation des conventions bi ou multi-latérales. Au contraire, la présence des DG et Commissaires était l'occasion pour leur demander d'intervenir auprès des instances du CILSS par exemple, afin que des recherches et des démarches particulières soient effectuées en vue de simplifier les accords d'aides alimentaires.

24 - COMMISSION 4 : ELABORATION ET SUIVI DU BUDGET

241 - La situation générale

La situation des organismes céréaliers est très variable dans ce domaine. Mais un point généralement reconnu faible concerne les procédures budgétaires.

242 - Les solutions préconisées

Il a été recommandé :

- de préparer un séminaire sur les techniques budgétaires,
- d'élaborer un manuel de procédures
- et de rechercher un logiciel de suivi budgétaire.

25 - COMMISSION 5 : FORMATION

251 - La situation générale

Tous ont convenu que la qualification professionnelle du personnel actuellement en poste dans les organismes céréaliers est faible.

Le même constat a également été fait pour l'expérience professionnelle du personnel des services financiers et comptables.

Il s'agit ici d'un problème quasi-général et connu depuis de nombreuses années notamment en raison du manque de politique globale : plan de carrière, évolution et promotion du personnel ayant fourni de bons résultats, rémunération faible, etc...

252 - Les solutions préconisées

Il a été soumis aux DG et Commissaires un cycle de formation à l'intention de diverses catégories du personnel. Ces séminaires et stages ne devraient pas dépasser 10 jours chacun. Mais l'opportunité de réaliser la totalité de ces séminaires a été longuement discutée compte-tenu du calendrier proposé et des sujets abordés.

Il s'agissait d'organiser les séminaires suivants :

- Manuel et plan comptables
du 15 au 20 juillet 1991
Cadres Moyens et Agents de service
- Techniques budgétaires
du 12 au 17 août 1991
Cadres supérieurs et moyens
- Sensibilisation des DG et Commissaires au management
du 19 au 24 août 1991
DG et Commissaires
- Comptabilité Analytique
du 16 au 26 septembre 1991
Cadres supérieurs et moyens
- Contrôle interne
du 14 au 19 octobre 1991
Cadres Supérieurs
- Gestion des ressources humaines
du 11 au 16 novembre 1991
Cadres supérieurs et/ou moyens
- Informatique de Gestion
du 9 au 14 décembre 1991
Tout personnel
- Analyse financière
du 13 au 18 janvier 1992
Cadres Supérieurs

CHAPITRE 2**LA GESTION DES FONDS INTERNATIONAUX
DANS LES ORGANISMES CEREAALIERS :
PRESENTATION PAR PAYS****1 - Introduction**

L'orientation qui avait été donnée à ce séminaire des DG et Commissaires était de cibler leurs interventions et leur participation afin de répondre, ou tout au moins avoir des éléments de réponse, aux difficultés qui avaient été soulevées par les Directeurs Financiers et Comptables à Niamey : quelle méthode de gestion des fonds internationaux pouvait-on encore préconiser à l'heure où de profonds changements sont intervenus ou sont sur le point d'intervenir dans le cadre des programmes d'ajustement structurel.

Cette réflexion passait nécessairement par une clarification de la gestion actuelle, et une meilleure connaissance des fonds, de leur nature, de leur définition, de leur objectif.

C'est dans ce cadre qu'il avait été demandé aux DG et aux Commissaires de bien vouloir effectuer une présentation succincte des méthodes de gestion mises en place dans leur organisme céréalier suivant un canevas et des définitions qui avaient été données à titre indicatif dans la mesure où chaque organisme dispose d'une appellation différente.

Les définitions suivantes avaient été retenues par le Séminaire de Niamey :

Fonds de contrepartie

sont issus de la vente des aides alimentaires. Fonds bruts et nets se distinguent suivant que ceux-ci sont amputés ou non des frais de distribution de ces aides. Ces fonds doivent être restitués aux donateurs qui les emploient dans le financement des projets de développement divers.

Fonds de roulement

encore nommés fonds de substitution, permettent aux organismes céréaliers d'intervenir sur les marchés céréaliers nationaux pour l'achat de céréales locales. Ces fonds étaient destinés à promouvoir la production nationale et garantir aux producteurs locaux une rémunération motivante.

Ces fonds sont reconstituables en permanence après la vente des céréales locales.

Fonds de réserve

ou encore fonds PSA, sont destinés au financement du Stock National de Sécurité. En grande partie issus de l'aide alimentaire allemande, ces fonds sont parfois constitués par d'autres apports : CEE, etc...

Fonds de dotation

sont des fonds provenant généralement de dotation budgétaire de l'Etat, fonds définitivement acquis à l'organisme céréalier sans possibilité de remboursement.

C'est sur cette base que la description des différentes méthodes de gestion des fonds internationaux a été faite par les DG et les Commissaires.

2 - La présentation par pays : synthèse.

En effet, chaque pays a pu faire l'état des fonds qui étaient gérés par les organismes céréaliers.

Il a été demandé aux représentants du PRMC du Mali de faire une présentation particulière de leur système de gestion des fonds dans la mesure où la restructuration du marché céréalier a été entamée depuis plusieurs années. L'expérience ne pouvait donc qu'être profitable pour l'ensemble des participants.

La synthèse de ces exposés figure ci-dessous.

Gestion des fonds

	Burkina Faso	Niger	Bénin	Mali	Tchad	Sénégal	Mali
Fonds de dotation nationaux ou internationaux dérivés de l'OC							
- Ressources	Budget Etat 120 millions en 1975	Budget Etat 30 millions en 1970 2.000 millions en 1987 500 millions/an	Budget Etat : 6,5 millions par an Infrastructures de stockage (silos : 37420 T)		Budget Etat 300 millions démarrage FAONL : 3 millions	Budget de l'Etat	. Contributions financières PRIMC (fonds de roulement X SIM, CEFODEC) . Paiement prestations de service (10 % sur produits brut vente céréales) Fonctionnement de l'OPAM . PRIMC/Fonds communs . Fonds de réserve . Tiers (commerçants)
- Emplois/utilisations			Fonctionnement ONC		Réhabilitation aires de stockage Budget Etat néerlandais	Fonctionnement	
- Sources de financement	Burkina Faso	Niger, CCEE	. Bénin . ONC (prestations de services) . Fonctionnement . Déséquilibre financier		Renouvellement déblocages ?	Budget de l'Etat	
- Problèmes/difficultés	Absence de dotation budgétaire fonctionnement ?	. Déblocage . demande de suppression/Banque Mondiale				. Contribution étatique . Déblocage	
Fonds de contre-partie issus de la vente des aides alimentaires remboursables						Fonds de contre-partie bilatéraux	Fonds de contre-partie multilatéral /géré/MDR
- Ressources	Vente des aides alimentaires	Ventes des aides alimentaires	Vente des aides alimentaires		Vente des aides alimentaires	Vente aide alimentaire et versement	Vente aide alimentaire (PAM) Versements au FCCAA
- Emplois/utilisations	. Remboursement aux donateurs (P.N) . Utilisation au fonds de roulement . Programme OFNACER	. Financement des projets (Ministère Plan) . Fonds de roulement Fonctionnement OPVN	Remboursement aux donateurs		. CSA : * Fonctionnement * Investissement * Projets . Projets de dévelop.	. Capacité de stockage et gestion . Equipement projets	Phase I . Appui filières céréales . Divers soutiens Phase II . Rééquilibrage rôle secteur non public et secteur public : * Encouragement stockage payan * achat et stockage/structures villageoises * stockage secteur privé . Différentes lignes de crédit en direction : * Associations villageoises * Commerçants demi-grossistes * Commerçants gros * Fonds de sécurisation pour traites avalisées 9 pays et organismes donateurs (USA, G. B., France, Belgique, RFA, Pays-Bas, Canada, CEE, PAM)
- Sources de financement	Actuellement, Japon * 100% *	Japon Italie Arabie Saoudite CEE	Japon 95 % Autres 5 %	Divers donateurs (CEE, PAM, USAID, France, RFA, Espagne, etc...)	USAID France . Utilisation achats de céréales locales	Pays donateurs (RFA, Canada, Italie, USA, Pays Bas, etc...)	PAM et pays donateurs FCCAA
- Problèmes/difficultés	. Conventions excluent les frais fonctionnement . Clauses de remboursement suivent conventions	. Multitude de conventions . Office non consulté	. Faillite BCB . Multitude de conventions déblocage . Utilisation des fonds japonais s/plan nation.	. Hétérogénéité des conventions . Problèmes de gestion liés au trésor....	Conventions différentes non adaptées au contexte schéma de l'ONC Il n'existe pas de conventions...	. Conventions multiples . Définition utilisations (ex-fonds RFA)	. Procédures lentes . Planification, suivi, évaluation et pilotage non efficaces

Une remarque générale doit cependant être formulée : une confusion certaine existait quant à la nature des fonds gérés par les organismes céréaliers. Il est vrai que les définitions qui avaient été proposées aux participants devaient permettre d'harmoniser cette présentation.

Cependant, il faut convenir que les noms donnés aux fonds (fonds de roulement, fonds de contrepartie, fonds de réserve, etc...) peuvent être utilisés pour désigner des natures différentes suivant les pays.

Cette discussion a pourtant permis de clarifier sans nul doute ces notions et pour certains pays de mieux comprendre les problèmes rencontrés dans le cadre de la justification des comptes des donateurs.

CHAPITRE 3

LE CADRE GENERAL DE GESTION : RESULTAT DES TRAVAUX DES COMMISSIONS INTER-ETATS

A l'issue des présentations par pays, deux commissions inter-Etats ont été constituées afin de réfléchir sur les propositions qui pourraient être faites pour permettre aux DG et aux Commissaires de mieux cerner les contraintes et les obligations des systèmes de gestion paritaires qui sont proposés dans la plupart des cas aux pays entrant en phase de restructuration du marché céréalier.

Les deux commissions ayant eu à réfléchir sur le même sujet, les tableaux récapitulatifs suivants ont été présentés :

Résultat des travaux de la Commission 1

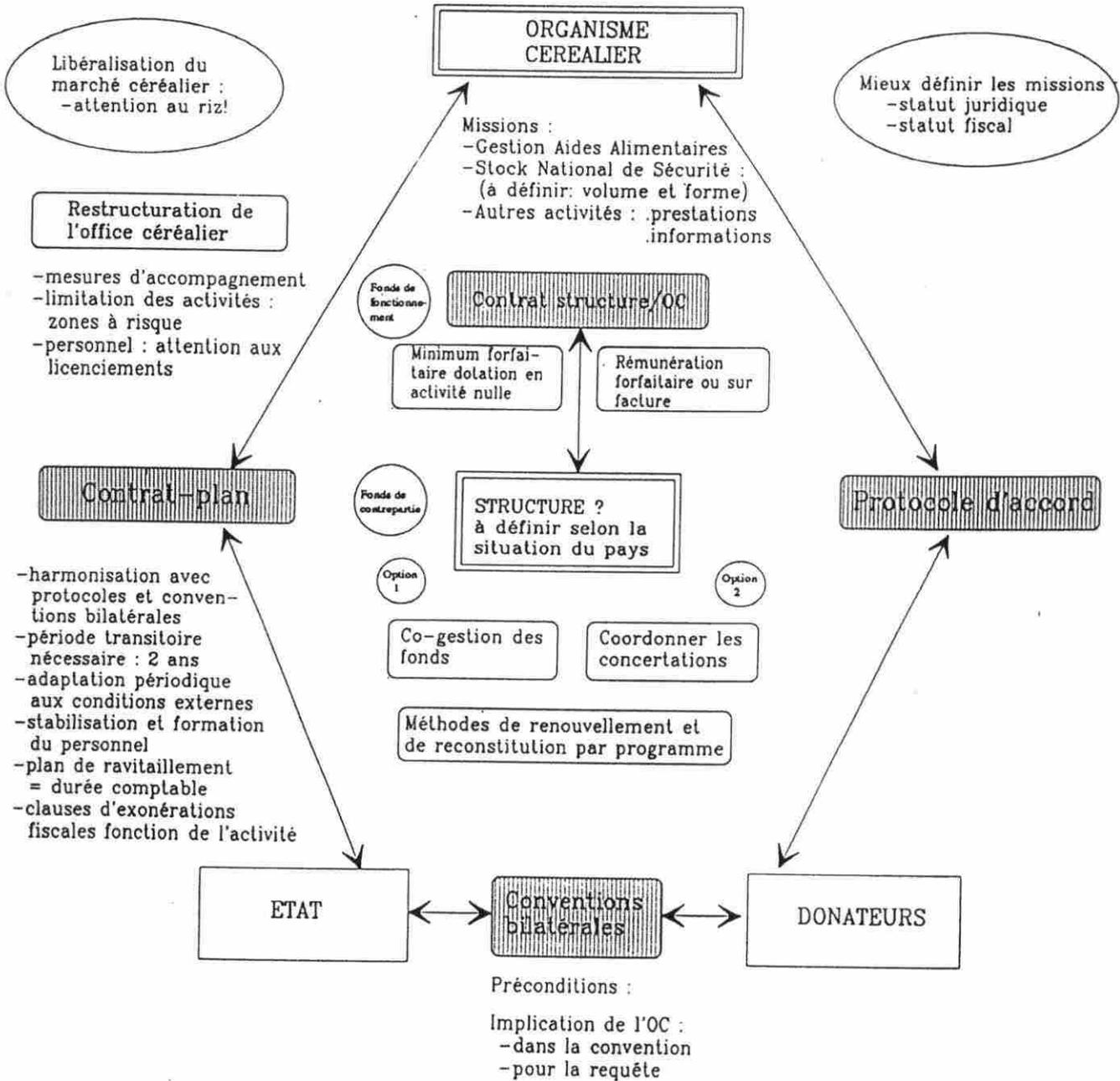
Problèmes	Causes	Propositions/suggestions
Difficultés de gestion des fonds au niveau des OC	Multitude/hétérogénéité des conventions	Harmonisation des conventions
	Clauses de remboursement différentes suivant conventions	
Utilisation du SNS non adaptée aux situations d'urgence	Différences d'interprétation des conventions	
Sécurité alimentaire pas suffisamment assurée par le SNS	Convention... utilisation du SNS non connue des donateurs	Campagne d'information des donateurs par l'OC
Transactions imposées à l'ONC ne permettent pas de couvrir les frais	Convention non adaptée au contexte du Tchad et de l'ONC	Entamer un PRMC
	Entraves d'ordre administratif	
	Non association de l'OC à la gestion de l'aide alimentaire	Implication de l'OC à la gestion de l'aide alimentaire
	Convention manque de garde-fou pour le destockage du SNS	Mieux préciser les modalités de destockage du SNS
		Etablissement, actualisation d'un plan de ravitaillement
		Volume et affectation des distributions gratuites sur base du SAP
	Convention ne règle pas les frais de transport	Déclaration d'engagement des donateurs
	Convention excluant frais de fonctionnement et de transaction	
	Convention/délais de reconstitution du SNS non précisés	Fixer un délai pour la reconstitution du SNS
Prise en charge des frais de fonctionnement non assurée	Mauvaise définition des missions des OC	Adoption d'un contrat-plan Etat-OC
	Absence de marge bénéficiaire	Prendre en compte les charges réelles d'exploitation de l'OC
	Difficultés de recouvrement ?	
Méfiance des donateurs	Manque de transparence de la comptabilité	Aesurer une comptabilité transparente
Déséquilibre financier	Insuffisance des fonds	Elaborer un modèle de financement
	Absence de dotations régulières	

RENCONTRE DES DIRECTEURS GENERAUX DES ORGANISMES CEREALIER SUR
LA GESTION DU STOCK NATIONAL DE SECURITE ET DES AIDES ALIMENTAIRES

Bamako du 11 au 14 juin 1991

RESULTATS DU GROUPE DE TRAVAIL N°2 :

CADRE GENERAL DE GESTION DES AIDES ALIMENTAIRES ET DU STOCK NATIONAL DE SECURITE SUR LA BASE
D'UNE STRUCTURE DE CONCERTATION/COORDINATION ENTRE ETAT/BAILLEURS ET BAILLEURS/BAILLEURS



En ce qui concerne le schéma d'organisation qui a été présenté par le second groupe de travail auquel appartenait le consultant, il s'agissait de cerner les principaux problèmes potentiels qui pouvaient être rencontrés dans le fonctionnement d'un tel schéma et non plus de résoudre ceux constatés dans la gestion actuelle des fonds qui, à terme, doit être remplacée par une gestion paritaire Etat/Donateurs.

31 - LES PARTIES PRENANTES :

Les parties prenantes à ce schéma d'organisation étant définies :

- l'Etat qui est supposé s'engager dans une politique de libéralisation du marché céréalier,
- les Donateurs,
- la "Structure Paritaire" : lieu de concertation et de coordination entre l'Etat et les Donateurs qui doit être définie par chaque pays, cette structure est chargée, notamment, de gérer les fonds communs de contrepartie tirés de la vente des aides alimentaires,
- l'organisme céréalier, un des instruments (d'exécution) de la politique céréalière qui a été définie par chaque pays,

le groupe a essayé de définir les instruments de travail qui pouvaient permettre une certaine "normalisation" des relations entre deux (ou plus) de ces parties.

32 - LES ARTICULATIONS DU SCHEMA :

321 - Entre l'Etat et les Donateurs : les conventions bi ou multi-latérales.

Des conventions bi ou multilatérales formeront, comme toujours, l'ensemble des textes de base. Documents juridiques et financiers, ces conventions devront permettre à l'organisme céréalier de faire prévaloir certains arguments techniques pour la bonne exécution de l'aide alimentaire. Cela suppose donc que l'organisme céréalier soit étroitement impliqué lors de la préparation de la convention. Il appartiendra aux commissions techniques de la Structure Paritaire de Gestion de considérer, dans leurs recommandations, les éléments relatifs à l'exécution de l'aide alimentaire.

322 - Entre l'Etat/Donateurs et l'Organisme Céréaliier : les contrats gérés par la "Structure Paritaire de Gestion".

Les conventions mentionnées ci-dessus étant signées, il appartiendra à la Structure Paritaire "Etat-Donateurs" de faire appliquer et de suivre la bonne exécution de l'accord. Pour cela, un contrat sera passé avec l'organisme céréaliier, contrat qui fixera les conditions techniques et financières dans lesquelles l'aide alimentaire devra être "exécutée".

Si l'avis de l'organisme céréaliier a bien été retenu lors de l'élaboration de la convention Etat-Donateurs, les termes du contrat devraient permettre à cet organisme de réaliser cette opération dans des conditions financières réalistes.

323 - Entre l'Etat et l'organisme céréaliier : le contrat-plan.

Il s'agit ici de définir les engagements de l'Etat et de l'organisme céréaliier. Contrat-plan ou Accord-cadre transitoire dans la première phase, (1 ou 2 ans), on devra prévoir son adaptation périodique aux conditions et à l'évolution de l'environnement.

Dans cette première phase, le contrat-plan pourra prévoir l'engagement, pour l'organisme céréaliier, un plan de restructuration afin d'adapter les moyens de l'entreprise aux nouvelles missions qui lui ont été confiées.

Une attention toute particulière devra être apportée lors de la rédaction des autres documents de base : conventions bi ou multi-latérales, contrats et autres protocoles d'accord, afin que ceux-ci ne puissent entrer en contradiction avec l'esprit et les termes du contrat-plan.

324 - Entre Donateurs et Organisme céréaliier : les protocoles d'accord.

En effet, un donateur, lié ou non par le Comité des Donateurs, peut confier à l'organisme céréaliier une mission, une activité ou une aide alimentaire sur la base d'une relation directe qui sera définie dans un protocole d'accord et qui pourra être, bien entendu, librement acceptée par l'organisme céréaliier et aux conditions jugées réalistes.

Cependant, et comme cela a été souligné ci-dessus, l'esprit et les termes du contrat-plan devront être respectés.