

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

Mise en Ouvre Nationale par les Gouvernements des Projets Appuyés par le PNUD: Manuel des Normes et Procédures

7/1/2011

Table des Matières

INTRODUCTION	3
PRESENTATION	5
Questions fiduciaires, juridiques et de responsabilisation	5
Fondement juridique et définitions.....	5
Cadre juridique opérationnel	7
Système de redevabilité	8
Mise en œuvre nationale et renforcement des capacités	13
GESTION DES PROGRAMMES ET DES PROJETS	15
Processus de programmation du PNUD.....	15
Préparation du PAPP (lancement d'un programme)	19
Réalisation du programme (exécution d'un programme)	23
Gestion des projets du PNUD.....	26
Justification d'un projet	28
Définition d'un projet.....	33
Lancement d'un projet.....	59
Mise en œuvre d'un projet	71
Clôture d'un projet.....	92
RESSOURCES HUMAINES	100
Procédures de gestion des ressources humaines	103
ACHATS	117
Normes et procédures d'achat au titre de biens, de services ou de produits.....	122
Gestion Contrats individuels	137
FINANCES.....	168
Transferts d'espèces directs et remboursements	176
Paiements directs.....	192
Réalisation directe par Agence	195
Rapport combiné de dépenses	198
AUDIT	202
EVALUATION	210
ANNEXE 1: CADRE JURIDIQUE	218
ANNEXE 2: PRINCIPES APPLICABLES AU CHOIX DES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE AUTRES QUE LA REALISATION NATIONALE PAR LES GOUVERNEMENTS	221
ANNEXE 3: REALISATION PAR UNE ORGANISATION NON-GOUVERNEMENTALE.....	223
ANNEXE 4: LISTE DE CONTROLE D'UN PARTENAIRE DE REALISATION.....	225
ANNEX 5: CADRE POUR L'UTILIZATION D'EL SYSTEME D'ACQUISITION DES PARTENAIRES D'IMPLEMENTACION	231
ANNEX 6: Modèle de Contrat de Service	232
ANNEX 7: Modèle de Conditions Générales - Biens.....	233
ANNEX 8: Modèle de Conditions Générales – Services	234

INTRODUCTION

L'aide au développement du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a pour but de contribuer à une amélioration significative et durable des conditions de vie des populations. Cette assistance se traduit par des programmes et projets destinés à renforcer les capacités nationales et élargir la palette de choix et de possibilités qui s'offrent aux partenaires et bénéficiaires du PNUD dans les pays de programme. Le présent manuel fournit les directives et procédures nécessaires aux bureaux de pays du PNUD, aux gouvernements des pays de programme (appelés ci-après « gouvernement ») et aux autres partenaires dans ces pays afin qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre de manière efficace ces programmes et projets. En présentant l'approche retenue ainsi que les procédures et informations qui lui sont liées, il permet de guider les bureaux de terrain dans leur collaboration avec les institutions gouvernementales agissant comme partenaires de réalisation (ou de mise en œuvre) dans les programmes et projets appuyés par le PNUD.

Le Manuel vise à garantir l'application des normes du PNUD dans la mise en œuvre des projets. En tant que partenaires de réalisation, les institutions gouvernementales sont responsables de la mise en œuvre technique et administrative des projets de coopération au développement, conformément au Règlement financier et règles de gestion financière du PNUD. Le partenaire de réalisation est responsable envers le PNUD des ressources que ce dernier lui a confiées, de même que le PNUD est responsable envers le gouvernement de la conformité de son appui aux priorités nationales. La responsabilisation du partenaire de réalisation n'implique aucune délégation de pouvoirs du PNUD vers le gouvernement, ses employés ou les autorités en charge du projet (directeur ou coordinateur national).

Au plan légal, le Document de projet (tel qu'indiqué dans l'Accord de base type en matière d'assistance ou l'accord pertinent en vigueur dans les pays non-signataires de l'Accord de base) est l'instrument principal pour la mise en œuvre des activités de développement. Depuis 2004, dans la plupart des pays où le PNUD est actif, le Plan d'action du programme de pays¹ (PAPP) et les Plans de travail annuels (PTA) correspondants constituent ensemble la base minimum du document de projet stipulé dans l'Accord de base. Les procédures du présent manuel peuvent être considérées comme faisant partie du document de projet si elles sont jointes en annexe à ce document ou au PAPP et/ou au plan de travail annuel (ou à un programme sectoriel auquel le PNUD participe financièrement).

En tant que partie intégrante des Règles et procédures du PNUD relatives aux Programmes et aux Opérations (POPP), le manuel présente au lecteur les processus et procédures de

¹ Dans les pays pilotes de l'initiative « Unis dans l'Action » ou dans les pays appliquant le programme de cohérence des Nations Unies, le Plan d'action du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, un programme unifié des Nations Unies, ou un cadre opérationnel inter-agences équivalent de programmation constitue le PAPP.

gestion de projet (qui s'appliquent à toutes les modalités de mise en œuvre des projets) ainsi que les règles et dispositions spécifiques lorsqu'un gouvernement est le partenaire de réalisation d'un projet (Réalisation - ou Mise en œuvre - nationale). Les procédures qui y sont décrites sont exactement les mêmes que celles présentées dans les sections correspondantes du POPP. Le contenu du manuel sera revu et actualisé dans le cadre des révisions obligatoires du POPP, qui est disponible sur le site Intranet du PNUD². L'adhésion à ces procédures signifie que le PNUD et le gouvernement acceptent l'entrée en vigueur automatique des révisions à venir. Le manuel devra être utilisé en même temps que le « Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement », qui présente point par point les directives pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et projets dans une optique de résultats.

² Les chapitres sur la gestion des programmes et projets bénéficient cependant d'un accès externe.

PRESENTATION

Questions fiduciaires, juridiques et de responsabilisation

Fondement juridique et définitions

Le 28 janvier 2005, le Conseil d'administration du PNUD a approuvé le nouveau Règlement financier et règles de gestion financière du PNUD ([UNDP Financial Regulations and Rules](#)) qui inclut une nouvelle définition des termes « exécution » et « réalisation ». Ceci a permis au PNUD de mettre entièrement en œuvre les Processus communs de programmation au niveau des pays qui sont issus de l'initiative de simplification et d'harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD)³. Avec l'approbation du nouveau Règlement, le PNUD est passé d'un dispositif de programmation non-harmonisé à un dispositif harmonisé (appelé « modalités opérationnelles harmonisées » dans le Règlement cité ci-dessous).

Selon l'article 27 du Règlement financier et règles de gestion financière du PNUD, le terme « exécution » signifie :

(a) « S'agissant des activités de programme du PNUD non régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201⁴ de l'Assemblée générale, gestion d'ensemble d'activités de programme spécifiques du PNUD et acceptation de l'obligation de rendre compte à l'Administrateur de l'utilisation efficace des ressources du PNUD;

(b) S'agissant des activités de programme du PNUD régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale, contrôle et responsabilité d'ensemble d'activités de programme spécifiques du PNUD et acceptation de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus».

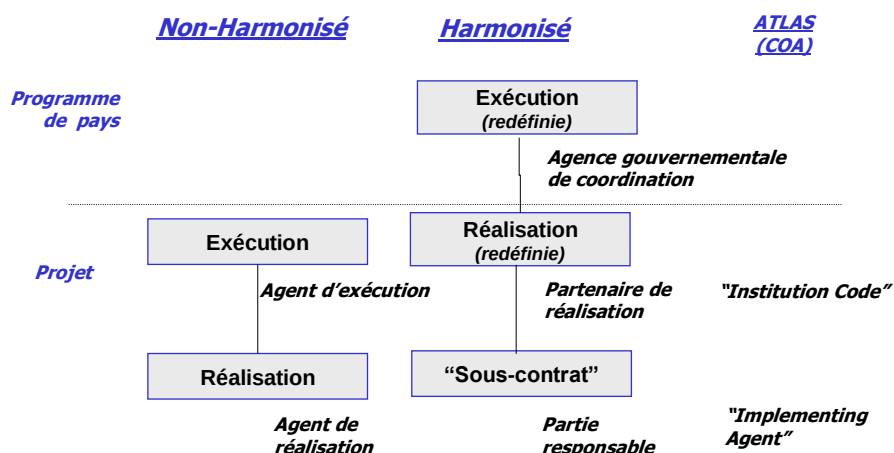
Dans le même article, le terme « réalisation » est défini de la manière suivante:

(a) « S'agissant des activités de programme du PNUD non régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201, achat et fourniture d'apports au titre d'activités de programme du PNUD et leur transformation en produits;

(b) S'agissant des activités de programme du PNUD régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale, gestion et exécution d'activités de programme visant des résultats spécifiques, y compris l'achat et la fourniture d'apports au titre d'activités de programme du PNUD et leur transformation en produits, comme stipulé dans un document signé par le PNUD et le partenaire de réalisation ».

³ Pour plus d'information, voir <http://www.undg.org/index.cfm?P=226>.

⁴ Examen triennal complet, A/RES/56/201.



26

Tableau : Relations institutionnelles dans le cadre des dispositifs de programmation harmonisé et non-harmonisé

La mise en place des Plans d'action du programme de pays et le passage au dispositif de programmation harmonisé s'effectuent progressivement. La plupart des programmes de pays suivent maintenant ce dispositif. Afin de simplifier les procédures du présent manuel, la terminologie utilisée et les processus décrits tout au long du manuel sont ceux du dispositif de programmation harmonisé (cf. le tableau ci-dessus pour une présentation graphique des changements).

Par conséquent, dans les présentes procédures :

- L'« exécution » signifie le contrôle et la responsabilité d'ensemble d'activités de programme spécifiques du PNUD et l'acceptation de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus ;
- La « réalisation » signifie la gestion et l'exécution d'activités de programme (ou projets) visant des résultats spécifiques, y compris l'achat et la fourniture d'apports au titre d'activités de programme du PNUD et leur transformation en produits, comme stipulé dans un document signé par le PNUD et le partenaire de réalisation;
- Le « Partenaire de réalisation » est l'entité responsable de la gestion d'un projet - y compris pour le suivi et l'évaluation des activités – et de l'obtention des produits du projet, ainsi que de l'utilisation efficace des ressources, avec l'obligation d'en rendre compte ;
- La « Partie responsable » est une entité choisie pour agir au nom du Partenaire de réalisation, sur la base d'un document ou contrat écrit, et qui achète des biens ou fournit des services financés sur le budget du projet.

Cadre juridique opérationnel

Avec l’approbation d’un programme de pays par le Conseil d’administration, le PNUD reçoit l’autorisation d’exécuter ce programme dans le pays concerné. L’approbation et la signature ultérieures du Plan d’action du programme de pays (PAPP) par l’Agence gouvernementale de coordination (l’entité gouvernementale désignée pour coordonner les activités du PNUD) constituent l’accord entre le PNUD et le gouvernement pour exécuter ce programme selon un plan d’action. Pour les pays ayant choisi d’adopter le PAPP, le détail des interventions spécifiques du PNUD est présenté dans le Plan annuel de travail. Il s’agit d’un accord visant à mettre en œuvre un projet conformément à l’Accord de base type en matière d’assistance signé entre le gouvernement et le PNUD. En vertu de cet accord de mise en œuvre, les partenaires de réalisation sont responsables envers le PNUD de l’utilisation de ses ressources et de l’obtention des produits prévus.

Les dispositions légales exposées ci-dessus se matérialisent dans les documents suivants (Voir également l’Annexe 1 : Cadre juridique) :

Accord de base type en matière d’assistance (SBAA). Accord juridique entre le PNUD et le gouvernement (du programme de pays) qui définit les dispositions générales de coopération du PNUD s’appliquant à l’exécution de l’ensemble des activités de programme du PNUD. En l’absence d’Accord de base (c’est-à-dire lorsque le Fonds spécial ou les Accords d’assistance technique sont encore en vigueur), une annexe-type est ajoutée au document de projet (appelée « Dispositions supplémentaires »).

Document du programme de pays (CPD). Document approuvé par le Conseil d’administration qui autorise le PNUD à œuvrer dans un pays pour les résultats de développement convenus.

Plan d’action du programme de pays (PAPP)⁵. Accord juridique entre le gouvernement et le PNUD sur l’exécution du programme de pays. Pour le cycle de programmation par pays du PNUD, le Document et le Plan d’action du programme de pays sont les outils principaux pour la gestion au niveau du programme.

Plan de travail annuel/Document de projet. D’un point de vue juridique tel que défini dans le SBAA, l’expression « document de projet » recouvre à la fois le PAPP et le Plan de travail annuel (voir le modèle de document de projet - [project document template](#) - pour les pays ayant adopté le PAPP)⁶. Le Plan de travail annuel (PTA) est un accord juridique entre le PNUD et le partenaire de réalisation sur la mise en œuvre d’activités au cours d’une année calendaire selon un plan de travail annuel spécifique, tel que spécifié dans le PAPP signé entre le gouvernement et le PNUD. Le Plan de travail de l’année en cours doit être signé chaque année civile. Comme la plupart des projets du PNUD ont une durée qui couvre plusieurs années civiles, les plans de travail annuels pour les années suivantes peuvent être ajoutés, si nécessaire, à des fins de planification ou de mobilisation des ressources. Ces plans

⁵ Dans les pays pilotes de l’initiative « Unis dans l’Action » ou dans les pays appliquant le programme de cohérence des Nations Unies, le Plan d’action du Plan-cadre des Nations Unies pour l’aide au développement (UNDAF), un programme unifié des Nations Unies, ou un cadre opérationnel inter-agences équivalent de programmation constitue le PAPP.

⁶ S’il existe un PAPP signé ou un Plan d’action de l’UNDAF, et que tous les éléments d’information de base nécessaires sur le projet ont été correctement fournis, le Plan de travail annuel constitue alors la documentation minimum requise pour le projet.

de travail annuels pour les années ultérieures, quand ils sont fournis au début du projet, n'ont pas besoin d'être très détaillés et peuvent simplement indiquer les activités prévues et les engagements contractuels. Cependant, lorsque la date de mise en œuvre s'approche, le plan de travail annuel correspondant à une année donnée doit être finalisé en détail avant d'être signé. Les budgets de projet doivent être enregistrés et modifiés dans Atlas en conséquence.

En plus des conditions minimales requises ci-dessus pour un document de projet, un bureau de pays, en fonction du contexte local et en concertation avec le gouvernement, peut décider d'ajouter d'autres conditions à la mise en œuvre des projets. Par exemple, un gouvernement peut vouloir continuer à signer chaque plan de travail annuel.

Système de redevabilité

Lors de sa deuxième session en septembre 2008, le Conseil d'administration du PNUD a approuvé le Système de redevabilité du PNUD, composé de deux éléments :

Le **cadre de redevabilité** décrit les procédures de suivi, d'analyse et d'amélioration des résultats mises en œuvre à l'échelle de l'organisation et qui concernent les règles institutionnelles et les procédures opérationnelles et de gestion dans tous leurs aspects, et ce, en appui au plan stratégique du PNUD pour 2008-2011 (prolongé jusqu'en 2013);

La **politique de surveillance** donne le détail des procédures spécifiques et du calendrier visant à donner à la direction du PNUD et aux parties prenantes une assurance et une évaluation indépendantes du travail que mène le PNUD à tous les niveaux d'exécution des programmes.

Les principes directeurs de la redevabilité sont les suivants :

- Appropriation des objectifs de l'organisation : les cadres sont responsables de la réalisation des objectifs de l'organisation au niveau global et ce, quelles que soient leurs fonctions ;
- Délégation de pouvoir : les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles sont clairement définis, et sont confiés dans un cadre officiel ;
- Obligation de s'informer : les cadres et les autres membres du personnel doivent se tenir informés des règles et des normes applicables;
- Prise en compte des risques et du rapport coûts-avantages : lors des décisions, les risques, les coûts et les avantages doivent être dûment pesés;
- Suivi de l'exécution : obligation de faire état de l'exécution des tâches par des rapports réguliers sur les résultats et les actes financiers;
- Intégrité personnelle maximum : il s'agit d'appliquer le principe d'auto-attestation et de respect des règles de déontologie.

Responsabilité s'agissant des programmes:

- Donateurs - doivent apporter une aide à la réalisation des stratégies de développement de chaque pays;

- Gouvernements des pays de programme - doivent utiliser l'aide et les autres ressources

Gouvernement (en tant que détenteur et récipiendaire de l'aide au développement)

- Premier niveau de responsabilité pour l'alignement des résultats sur les priorités nationales dans le CPD, le PAPP et les projets.
- Obtention en temps voulu de résultats efficaces et durables par le biais d'un environnement favorable, de conditions nécessaires et de l'identification de partenaires de réalisation appropriés, et
- Concrétisation des bénéfices obtenus grâce à ces résultats.

Gouvernement (gestionnaire)

- Conformité au document de projet, y inclus pour les dispositions en matière de gestion et les rapports, afin d'assurer une utilisation efficace des ressources du projet.
- Prendre toutes les mesures appropriées pour garantir l'obtention des résultats du projet et leur contribution effective aux objectifs fixés.
- S'assurer que le déroulement des audits est conforme aux instructions du PNUD, y compris le cas échéant pour le choix des auditeurs.
- Faciliter le travail des auditeurs privés lorsque l'audit n'est pas effectué par l'institution nationale supérieure de contrôle des finances publiques.
- Prendre des mesures correctives suite aux observations du rapport d'audit.

UNDP (partenaire de développement et agence de financement)

- Deuxième niveau de responsabilité pour l'alignement des résultats sur les priorités nationales dans le CPD, le PAPP et les projets.
- Responsabilité principale visant à garantir l'alignement du CPD and du PAPP sur le Plan stratégique et l'inclusion dans le PAPP des dispositions applicables en matière de gestion.
- Responsabilité conjointe pour le suivi des projets et l'évaluation de leur contribution à la réalisation des objectifs fixés.
- Utilisation efficace des ressources en vue de l'atteinte des résultats de programme, obtenue à travers la conception des projets, l'évaluation des capacités des partenaires de réalisation, la sélection conjointe de ces partenaires, et le financement et le suivi des activités de programme.
- Mise en place de procédures globales de contrôle de qualité afin d'assurer l'alignement de chaque document de projet sur les principes de base du SBAA and du Plan stratégique inclus dans le PAPP.
- Mobilisation de ressources pour les documents de projet approuvés.
- Examen des rapports du gouvernement (en tant que gestionnaire) et utilisation de ces rapports pour la mise au point des procédures en matière d'assurance.
- Coordination de la mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités nationales de gestion et de redevabilité, tout en conservant la primauté à l'obtention des résultats escomptés pour les bénéficiaires.
- Suivi des résultats en matière de développement des capacités des partenaires nationaux et révision des dispositions de programme en conséquence.
- Responsabilité envers les donateurs, y inclus les entités nationales agissant comme tels, en ce qui concerne les normes, le format et l'exactitude des rapports.
- Publication de normes appropriées relatives à l'audit des projets mis en œuvre par une institution nationale. Suivi également de la conformité à ces normes et des mesures correctives prises à la suite des observations du rapport d'audit.
- Analyse des rapports d'audit et prise de mesures appropriées pour réduire les risques mentionnés dans le rapport d'audit, c'est-à-dire changement de modalité de déboursement, changement de procédures en matière d'assurance, suspension du programme, suspension des projets, etc.

de façon efficace et s'approprier les résultats des programmes;

- PNUD et ses partenaires – doivent offrir un financement et un appui en matière de programme en accord avec les programmes globaux, régionaux et de pays du PNUD.

En matière de responsabilité, il existe une relation tripartite (voir la figure 1) entre le

Figure 1: Relation tripartite et responsabilités

gouvernement, détenteur et récipiendaire de l'aide au développement, le partenaire de réalisation, gestionnaire du projet, et le PNUD, partenaire de développement et agence de financement. Le partenaire de réalisation peut être une institution nationale (la norme), une agence des Nations Unies, une organisation de la société civile, une organisation intergouvernementale ou le PNUD.

Le gouvernement a des fonctions multiples, exercées par différentes agences gouvernementales assumant les rôles d'agence de coordination, d'agence de coopération et de partenaire de réalisation. Les relations entre les entités juridiques concernées, leurs responsabilités, et leur rôle dans la gestion du programme de pays et des projets sont résumés dans la figure 2 ci-dessous.

Figure 2: Dispositions en matière de gestion

PARTIES					
Agence gouvernementale de coordination		Bureau de pays du PNUD	Agence gouvernementale de coopération	Partenaire de réalisation	Partie responsable
Au niveau du programme - Assurer son alignement avec les priorités nationales et l'appropriation par le pays des résultats attendus de ce programme à travers l'élaboration et l'approbation du PAPP. - Identifier les capacités nationales existantes pour la mise en œuvre du programme tout en s'assurant de la mise en place des dispositions de gestion en vue de la mise en œuvre du PAPP. - Assurer le suivi et la coordination de la mise en œuvre du programme tout en garantissant les missions d'audit et la supervision nationales du PAPP. - Assurer un environnement et des conditions favorables à l'obtention des résultats et produits du PAPP. - Nommer l'Agence gouvernementale de coopération pour représenter le gouvernement tout au long de la mise en œuvre du projet. Au niveau du projet - Choix conjoint du partenaire de réalisation. - Contrôle des produits du projet.		Programme - Offrir l'expertise nécessaire à une élaboration du CPD et du PAPP de qualité et à leur alignement avec le Plan stratégique. - S'assurer de l'inclusion dans le PAPP de clauses de gestion et de leur mise en application. Projet - Evaluer la capacité du gouvernement et décider de la modalité de décaissement. - Garantir une utilisation efficace des ressources grâce à la conception du projet, au choix conjoint du partenaire de réalisation et aux activités de suivi. - Examen et approbation des projets, ainsi que leur supervision. - Transfert de fonds pour la mise en œuvre des projets individuels.	Programme - Conseiller; le cas échéant, le Groupe de discussion sur les effets. Projet - Assurer la participation du gouvernement à travers sa contribution au projet et l'instauration d'un environnement favorable. - S'approprier les produits du projet.	Programme - Conseiller; le cas échéant, le Groupe de discussion sur les effets. Projet - Accord pour la mise en œuvre du projet conformément au document de projet (toutefois, une ONG ne peut pas signer un document de projet). - Obtention des produits. - Utilisation efficace des ressources du projet afin d'obtenir les effets escomptés. - Supervision des parties responsables.	Programme - N/A Projet - Livraison de biens et services - Redevabilité en fonction des indications du contrat.
NS DE	Conseil du	Mécanisme de consultation et de prise de décisions par consensus en matière de	Coprésident du Conseil de programme	Coprésident du Conseil de programme. Directeur de	

programme	gestion, relatif au programme de pays. •Responsable de la supervision du Plan d'action du programme de pays (PAPP). •Responsable de l'articulation entre les différents effets escomptés au sein du PNUD, ainsi que de leur contribution aux efforts de l'ensemble de l'équipe de pays ONU tels que décrits dans la matrice des résultats de l'UNDAF.		programme			
Conseil du projet	•Responsable de la prise de décisions par consensus relative à la gestion d'un projet, suite à une demande d'orientation de la part du directeur du projet.	•Le cas échéant, bénéficiaire principal au sein du Conseil du projet.	•Prestataire principal de services et rôle d'assurance au sein du Conseil.	•Rôle exécutif et/ou bénéficiaire principal au sein du Conseil du projet •Rôle d'appui au projet	•Conseil du projet (Prestataire principal). •Directeur du projet.	•Le cas échéant, prestataire principal au sein du Conseil du projet. •Rôle d'Equipe du projet.

Règles et procédures applicables

Comme mentionné ci-dessus, dans le cadre de la mise en œuvre nationale des projets du PNUD, le gouvernement est responsable de la gestion et de l'exécution des activités de programme en vue de l'obtention des résultats du projet. Les règlements, règles et procédures du gouvernement s'appliquent donc à la mise en œuvre des projets dans la mesure où ils ne sont pas contraires aux principes du Règlement financier et des règles financières du PNUD. Prière de vous référer au règlement financier 16.05 ci-dessous :

- « Les agents d'exécution ou, si les modalités opérationnelles harmonisées sont applicables en l'espèce, les partenaires de réalisation gèrent les fonds qu'ils reçoivent du PNUD ou par son intermédiaire conformément à leurs règlements, règles, pratiques et procédures de gestion financière, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas contraires aux principes de gestion financière du PNUD.
- Le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD sont appliqués lorsque les règlements et règles de gestion financière d'un agent d'exécution ou, si les modalités opérationnelles harmonisées sont applicables en l'espèce, d'un partenaire de réalisation ne contiennent pas de directives pertinentes en matière de recherche du rapport optimal coût-utilité, d'équité, d'intégrité, de transparence et de réelle mise en concurrence internationale.»

La conformité aux principes de gestion financière du PNUD est examinée lors de l'évaluation des capacités du partenaire de réalisation. Les éventuelles difficultés identifiées peuvent conduire à l'un et/ou l'autre des deux cas de figure suivants :

- Le PNUD et le partenaire de réalisation conviennent de dispositions et procédures spécifiques en matière de gestion et mise en œuvre de projet qui complètent les règles et procédures du gouvernement. Un accord spécifique est annexé au document de projet.
- Le PNUD fournit un appui à la mise en œuvre nationale en tant que Partie responsable. Cet appui et les frais afférents sont détaillés dans une Lettre d'accord (sur les services d'appui fournis dans le cadre de la mise en œuvre nationale de projet). Les services d'appui étant fournis par le PNUD, les règlements, règles et procédures habituels du PNUD sont appliqués.

Mise en œuvre nationale et renforcement des capacités

Les Etats Membres ont invité le système des Nations Unies pour le développement à accentuer son soutien au renforcement des capacités nationales en aidant pour cela les pays en développement qui le souhaitent à : a) créer ou gérer des institutions nationales efficaces ; b) concevoir et appliquer leur stratégie nationale de renforcement des capacités⁷. Le PNUD définit le renforcement des capacités comme « le processus selon lequel les individus, les organisations et les sociétés développent, renforcent et entretiennent leur capacité à définir et atteindre leurs propres objectifs de développement au cours du temps »⁸.

- Le renforcement des capacités permet aux institutions nationales d'améliorer la planification, la gestion et l'exécution des priorités nationales de développement. Cette amélioration est essentielle pour une prise de décision en connaissance de cause et pour assurer un contrôle national important des plans de développement et de la gestion des ressources. Le développement de ces capacités par le biais du renforcement des institutions nationales est indispensable à l'obtention de résultats durables en matière de développement humain. Une telle approche caractérise la principale contribution au développement du PNUD, qui est présentée dans le Plan stratégique⁹.

Comme expliqué dans le présent manuel, les capacités du partenaire de réalisation pressenti sont évaluées avant que ce dernier ne soit désigné en tant que tel. En fonction des lacunes et difficultés relatives aux capacités des partenaires de réalisation qui sont observées dans la mise en œuvre des projets du PNUD, les agences gouvernementales de coordination et de coopération, les partenaires de réalisation et le PNUD discutent des solutions possibles pour aborder de façon systématique la question des capacités de mise en œuvre nationale par un programme d'appui au renforcement des capacités. Ce programme devra de préférence être associé aux programmes et projets nationaux de développement dans leur ensemble, en particulier au niveau institutionnel, et ne pas se limiter à la mise en œuvre des projets du PNUD. D'autres éléments sont à prendre en considération, notamment ceux indiqués ci-dessous :

- Les stratégies de renforcement des capacités (telles que la formation en cours d'emploi, les efforts assistés d'apprentissage par la pratique, les programmes d'accompagnement individualisé et de mentorat, le jumelage institutionnel, et la mise en place et l'utilisation soutenue d'outils et de systèmes appropriés) doivent être intégrées dans la finalité et la conception des projets, entièrement financées, et perçues comme une contribution à valeur ajoutée du PNUD ;

⁷ Voir A/RES/62/208 (Examen triennal complet, <http://www.un.org/Docs/journal/asp/ws.asp?m=A/RES/62/208>), les principes pour rendre l'aide efficace (présentés dans des documents tels que la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et le Programme d'action d'Accra), le document sur les Résultats du Sommet mondial 2005 [<http://www.un.org/french/summit2005/documents.html>], et le site du PNUD sur l'efficacité de l'aide (<http://www.undp.org/capacity/aid.shtml>).

⁸ Pour plus d'information sur le renforcement des capacités, voir <http://www.undp.org/capacity/resources.shtml>.

⁹ Voir <http://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N08/351/98/pdf/N0835198.pdf?OpenElement> pour le Plan stratégique du PNUD.

- Les projets sont par nature transitoires. Le renforcement des capacités dans le seul but de mettre en œuvre un projet n'aboutira pas forcément à des résultats durables ou internalisés au niveau des institutions concernées. Des actions spécifiques au niveau des projets doivent donc être clairement définies pour renforcer les capacités dans le but de favoriser des résultats plus durables ;
- Lorsque le PNUD intervient pour renforcer les capacités d'un partenaire national de réalisation pour la mise en œuvre d'un projet financé par le PNUD, il est essentiel de clarifier dès le départ les différents rôles et responsabilités.
- Le PNUD doit s'efforcer d'utiliser les systèmes nationaux de services d'appui et de mise en œuvre de projet, et éviter ou réduire de manière significative, lorsque c'est possible, le nombre de structures parallèles de mise en œuvre qui existent en dehors des institutions nationales et locales.

GESTION DES PROGRAMMES ET DES PROJETS

Processus de programmation du PNUD

Le processus de programmation du PNUD au niveau national est fondé sur le processus de programmation du système des Nations Unies, appelé normalement le processus du Bilan commun de pays et du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (CCA/UNDAF). Le processus CCA/UNDAF est caractérisé par les éléments suivants:

- Appropriation nationale avec intégration de toutes les parties prenantes et ce, à toutes les étapes du processus ;
- Alignement sur les priorités, stratégies, systèmes et cycles de programmation du développement national ;
- Inclusivité du système des Nations Unies, avec implication à part entière des agences spécialisées et des organismes non-résidents ;
- Intégration des cinq principes de programmation des Nations Unies en fonction du contexte national, à savoir :
 - Une approche axée sur les droits de l'homme ;
 - L'égalité des sexes ;
 - La durabilité environnementale ;
 - La gestion axée sur les résultats ;
 - Le renforcement des capacités ;
- Redevabilité mutuelle entre les Nations Unies et la contrepartie nationale quant à l'obtention de résultats concrets en matière de développement.

Le processus de programmation du système des Nations Unies comporte quatre phases :

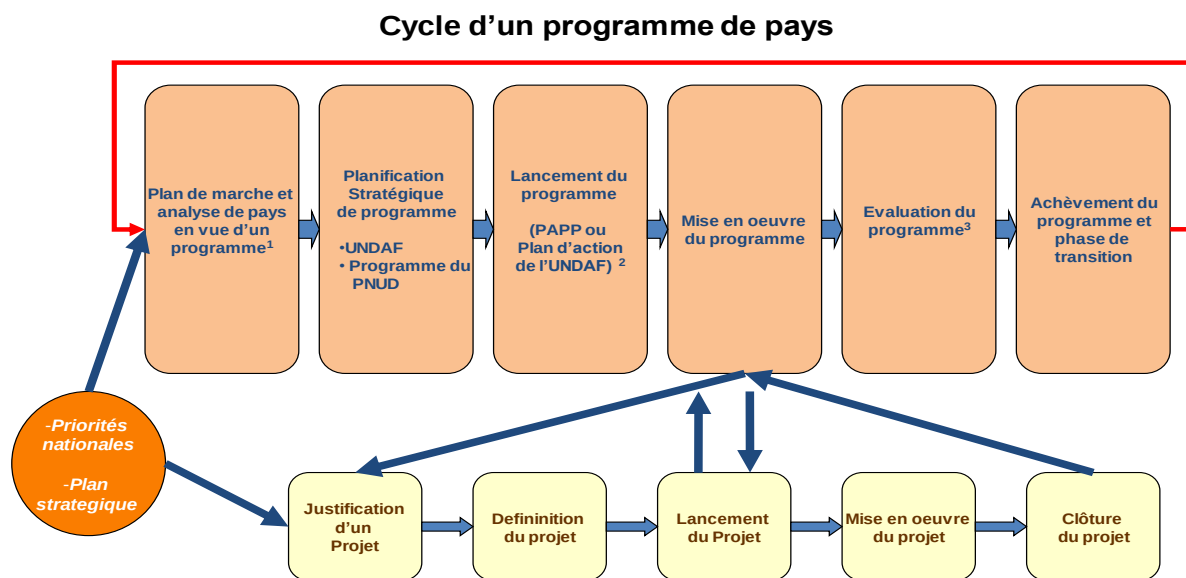
- (1) Le plan de marche ;
- (2) L'analyse des pays ;
- (3) La planification stratégique ;
- (4) Le suivi et l'évaluation.

Ces phases sont obligatoires, mais les équipes de pays des Nations Unies (UNCT) peuvent conduire chacune de ces phases avec souplesse en fonction du contexte national, tout en respectant les conditions minimales requises. Le chapitre sur la Gestion des programmes dans les Règles et procédures du PNUD relatives aux programmes et aux opérations (POPP) présente le processus CCA/UNDAF en tant que partie intégrante des règles et procédures du PNUD sur la gestion des programmes.

Les cycles des programmes et projets du PNUD sont des processus d'appui qui donnent au PNUD les moyens d'obtenir des résultats. Différentes actions sont menées dans le cadre de

ces processus, y inclus la définition de résultats hiérarchisés de façon claire (les produits¹⁰ contribuant aux effets¹¹) et un suivi continu des progrès obtenus dans l'obtention de ces résultats.

Les programmes du PNUD sont des interventions stratégiques de programme conçues de manière participative et visant à contribuer à l'obtention de résultats spécifiques dans les pays, et aux niveaux global et régional. Le schéma ci-dessous représente le déroulement d'un programme. Le chapitre du POPP sur la Gestion des programmes ([the Programme Management section](#)) fournit les instructions nécessaires pour chacune des étapes, afin de garantir que les règles applicables du PNUD sont respectées, les principales parties prenantes sont tenues informées, un cadre approprié de gestion est mise en place, les progrès sont évalués, et les résultats du programme sont bien gérés.



NOTES:

^{1/} L'analyse de pays des Nations Unies ou du PNUD fait partie du processus CCA/UNDAF et se déroule en conformité avec ce processus.

^{2/} Ne s'applique pas aux programmes régionaux ou globaux:

^{3/} Un programme de pays s'inscrit dans le prolongement du cycle précédent de programmation et débordé sur le cycle suivant. Au cours de ce processus, l'apprentissage et la gestion du savoir se font de manière continue. Lorsque le cycle d'un programme de pays touche à sa fin, les enseignements tirés, notamment des évaluations, doivent être systématiquement utilisés dans la conception du nouveau programme et dans le choix des activités de programme qui seront poursuivies ou au contraire arrêtées.

Schéma. Diagramme général du déroulement des cycles des programmes et projets du PNUD.

Le schéma décrit les étapes principales du cycle des programmes du PNUD (Pour chaque étape mentionnée ci-dessous est indiquée la section du chapitre des Règles et procédures du PNUD sur la Gestion des programmes qui lui correspond) :

¹⁰ Les produits sont des résultats à court terme en matière de développement générés par les projets. Ils doivent être obtenus au moyen des ressources fournies au projet et dans la limite de temps impartie à ce dernier.

¹¹ Les effets sont des changements effectifs ou escomptés dans les conditions du développement que des actions cherchent à promouvoir.

- Le cycle débute avec la participation du PNUD à la préparation du Plan de marche pour le processus CCA/UNDAF, telle que décrite dans les directives du Groupe des Nations Unies pour le développement sur la préparation du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ([How to Prepare an UNDAF](#)) ; la première étape de programmation est constituée d'une analyse en vue du programme correspondant au niveau global, régional ou des pays. Au niveau d'un pays, la conduite de cette analyse fait partie du processus commun d'analyse des Nations Unies. La section des Règles et procédures sur l'Analyse d'un programme fournit des informations supplémentaires ;
- L'étape suivante consiste en la préparation du programme correspondant du PNUD au niveau global, régional ou des pays selon une approche participative impliquant toutes les parties concernées. Au niveau d'un pays, cette étape fait partie du processus de préparation du Plan-cadre des Nations Unies, auquel le PNUD participe activement et pleinement. Le cadre de suivi et d'évaluation des programmes du PNUD est également élaboré au cours de la présente phase. Les programmes sont examinés et approuvés à la fin de la phase. La section des Règles et procédures sur la Planification stratégique d'un programme (appelée auparavant « Définition d'un programme ») fournit des informations supplémentaires ;
- La phase de « Démarrage d'un programme » est l'étape au cours de laquelle sont définis les aspects opérationnels et les dispositions en matière de gestion, et est finalisé le cadre initial de suivi et d'évaluation pour être prêt à l'utilisation. Cette phase inclut également la mise en place du cadre des résultats en vue d'un suivi dans Atlas (le système de gestion global du PNUD) et sur la Plateforme informatisée du PNUD pour une gestion axée sur les résultats. Au niveau d'un pays, cette mise en place est liée à la préparation du Plan d'action du programme de pays (PAPP). La section sur le Lancement d'un programme fournit des informations supplémentaires.
- Les activités de programme prévues, y inclus le suivi et les évaluations des effets, sont mises en œuvre au cours des phases de « Mise en œuvre d'un programme » et d'« Evaluation d'un programme ». Ces phases visent également à assurer une pertinence continue des programmes, en leur apportant des modifications si cela est jugé nécessaire, d'un commun accord, lors de réunions d'examen des parties prenantes, et ce, à la suite d'exercices de suivi et d'évaluation. Les sections des Règles et procédures sur la Mise en œuvre d'un programme et l'Evaluation d'un programme fournissent des informations supplémentaires.
- La phase « Achèvement d'un programme et transition » permet de tirer les leçons du cycle de programmation en cours et assure la transition avec le cycle suivant. La section des Règles et procédures sur l'Achèvement d'un programme et la phase de transition fournit des informations supplémentaires.

Les programmes de pays du PNUD, contrairement aux projets qui les constituent, commencent rarement de zéro en matière d'analyse et s'achèvent rarement en ayant entièrement produit tous les effets escomptés. Bien que les programmes du PNUD aient une durée limitée, ils s'inscrivent normalement en substance dans la continuité du programme précédent et débouchent sur le programme suivant. Les procédures et documents de

planification mentionnés ci-dessus participent à la réalisation des priorités de développement d'un pays en accord avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Les résultats attendus des activités de programme des membres de l'équipe de pays des Nations Unies, dont le PNUD et ses fonds et programmes associés, sont identifiés en tant que « effets » et « extrants » (ou produits) approuvés par le gouvernement dans la matrice des résultats de l'UNDAF. Le programme de pays du PNUD concerne plus directement la réalisation d'interventions de programme approuvées spécifiquement par le PNUD et qui visent à contribuer à l'atteinte d'objectifs nationaux précis. Le cycle des projets du PNUD concerne l'obtention, à travers les activités du PNUD, des produits requis en vue de contribuer aux résultats au niveau du programme.

Dans le cadre du présent manuel, le terme « programme du PNUD » fait référence au programme de pays du PNUD. Chaque bureau de pays peut éventuellement décider de gérer ce programme sous la forme d'un ensemble de portefeuilles ou de sous-programmes, généralement organisés en groupes thématiques ou sectoriels appropriés.

En ce qui concerne le cycle des projets, la section ci-après sur la gestion des projets offre des explications plus détaillées.

Préparation du PAPP (lancement d'un programme)

Description

La préparation du Plan d'action du programme de pays (PAPP)¹² fait participer le PNUD, le gouvernement, les partenaires prévus pour prendre charge de la mise en œuvre ainsi que, le cas échéant, le personnel de contrepartie au niveau national. Le PNUD et l'organisme de coordination gouvernemental sont les parties qui signent le PAPP.

Le PAPP constitue l'accord juridique entre le PNUD et le gouvernement dans l'exécution du programme de pays. Le PAPP présente en détail la façon dont le programme a été conçu et les stratégies de développement des capacités, exposées plus stratégiquement dans le document de programme de pays. Il définit le programme, les principaux résultats attendus et les stratégies à utiliser pour atteindre ces résultats, et il explicite les dispositions concernant la mise en œuvre et la gestion du programme / projet. En résumé, le PAPP est le plan-cadre des opérations qui oriente l'élaboration et la réalisation des projets ; il lie la gestion des programmes à la gestion des projets en vue de rechercher les résultats visés.

Ensemble, le PAPP et les plans de travail annuels constituent le descriptif du projet, auquel il est fait référence dans l'Accord type d'assistance de base (Standard Basic Assistance Agreement – SBAA). Les plans de travail annuels, qui constituent une partie intégrante du PAPP et y sont incorporés par référence, sont les accords juridiques entre le PNUD et les partenaires chargés de la mise en œuvre dans la réalisation d'un projet spécifique au cours d'une année civile, tel que défini dans le PAPP. Dans la mesure du possible, le PNUD et les partenaires doivent utiliser le minimum de documents nécessaires, à savoir le PAPP signé et les plans de travail annuels signés visant à mettre en œuvre les initiatives du programme. Il faut cependant noter que de nombreux pays ont trouvé que ce format élémentaire du plan de travail annuel ne permet souvent pas de saisir la nature pluriannuelle ainsi que les exigences de redevabilité et de gestion des risques associées aux projets du PNUD. Ainsi donc, le PNUD a élargi la partie narrative du format du plan de travail annuel de base afin de permettre la saisie des éléments requis dans ses documents de projets. Comme nécessaire et approprié, les documents de projets sont préparés en utilisant, entre autres, le texte pertinent se trouvant dans le PAPP et les plans de travail annuels.

Identification et sélection des partenaires pour prendre charge de la mise en œuvre

Contexte juridique

Les règles et dispositions réglementaires du PNUD qui suivent régissent la sélection des partenaires devant prendre charge de la mise en œuvre :

Disposition 17.01 (a) : « En consultation et avec l'accord du gouvernement du pays concerné par le programme, l'Administrateur sélectionne parmi les entités désignées pour exécuter chacune des activités spécifiques du programme du PNUD une seule agence d'exécution ou, selon les modalités d'opération harmonisées, un seul partenaire pour la mise en œuvre ».

¹² 'Country Programme Action Plan' – PAPP – en anglais.

Règle 117.01 (a) : « Le pouvoir de sélectionner les entités d'exécution ou, selon les modalités d'opération harmonisées, les partenaires devant prendre charge de la mise en œuvre ainsi que la responsabilité de superviser leurs performances est déléguée à l'Administrateur associé. Ce dernier peut déléguer cette prérogative aux Représentants résidents du PNUD dans les pays de programme, et ce, par le biais du Directeur de bureau régional concerné ;

Règle 117.01 (b) : L'Administrateur associé est chargé d'émettre les procédures et les directives opérationnelles qui régissent la sélection des agences d'exécution ou, selon les modalités pratiques harmonisées, des partenaires devant prendre charge de la mise en œuvre ».

Contexte opérationnel

Le PNUD sélectionne un seul partenaire prenant charge de la mise en œuvre pour chaque activité ou projet de programme, et ce, en consultation avec l'organisme gouvernemental responsable de la coordination et avec son accord. L'identification et la sélection d'un partenaire prenant charge de la mise en œuvre des activités d'un programme peuvent s'effectuer avant, pendant ou après la préparation du PAPP. Dans tous les cas, la sélection s'effectue conformément aux procédures détaillées ci-après dans le *chapitre « Gestion du projet »*, à la *section « Définition d'un projet »*. Les directives présentées ci-après décrivent les principes et les critères à suivre pour l'identification et la sélection des modalités de mise en œuvre, qui ont généralement lieu au cours de la préparation du PAPP.

Pendant la préparation du PAPP, les modalités de mise en œuvre et, dans certains cas, les partenaires potentiels qui mettront en œuvre des projets spécifiques sont identifiés. Les scénarios suivants peuvent s'appliquer :

- Il est possible que les partenaires chargés de la mise en œuvre soient occupés à gérer des projets déjà en cours, c.-à-d. des projets ayant débuté pendant le cycle de programmation précédent. En d'autres mots, les partenaires chargés de mettre en œuvre les activités concernées sont déjà à l'œuvre. Dans de tels cas, les responsables de la formulation du PAPP pourraient souhaiter obtenir une confirmation que le partenaire actuel continuera à offrir ses services, ou proposer un nouveau partenaire.
- Les résultats escomptés sont intégrés au PAPP, mais la préparation d'un descriptif de projet et d'un plan de travail annuel n'a pas encore été effectuée. Dans de tels cas, les responsables de la formulation du PAPP doivent proposer des candidatures de partenaires ou de catégories de partenaires pour prendre charge de la mise en œuvre, dont la sélection sera effectuée une fois que le PAPP aura été convenu. Dans ces cas, l'inclusion du nom des partenaires ne revêt qu'un caractère indicatif.
- Les résultats escomptés ont été intégrés dans le PAPP et la préparation d'un document de projet et d'un plan de travail annuel a été effectuée. Dans ce cas, le partenaire prenant charge de la mise en œuvre aura été sélectionné conformément aux procédures décrites dans le *chapitre « Gestion de projet »*, à la *section « Définition d'un projet »* et il aura été inclus dans le PAPP en tant que partenaire désigné.

Pendant la période de validité du PAPP, toute nouvelle proposition de projet dont les résultats escomptés ne figurent pas dans le PAPP convenu doit être approuvée par l'autorité

de coordination gouvernementale et le PNUD, en tenant compte des ressources disponibles. Les partenaires de mise en œuvre de ces projets ne seront évidemment pas connus au moment de la préparation du PAPP. La sélection des partenaires chargés de mettre en œuvre de tels projets devra s'effectuer conformément aux procédures susmentionnées dans le *chapitre « Gestion de projet »*, à la *section « Définition d'un projet »*.

Rôle d'un partenaire chargé de la mise en œuvre

L'article 27.02 (i) (définitions) des Règles et dispositions financières du PNUD définit le partenaire chargé de la mise en œuvre comme « l'entité à laquelle l'Administrateur a confié l'application de l'assistance du PNUD spécifiée dans un document signé, qui assume une entière responsabilité et une redevabilité dans l'utilisation efficace des ressources du PNUD et dans l'obtention d'extrants, comme stipulé dans ledit document ». En d'autres mots, le partenaire chargé de la mise en œuvre est responsable de la gestion du projet et de l'atteinte des résultats stipulés dans les documents concernés. La redevabilité du partenaire en charge de la mise en œuvre est définie précisément comme la responsabilité de :

- Rendre compte avec objectivité et exactitude de l'évolution du projet par rapport aux plans de travail convenus, conformément au calendrier et aux formats des rapports figurant dans l'accord relatif au projet ;
- Conserver la documentation et les indications probantes décrivant l'utilisation convenable et prudente des ressources du projet en conformité avec l'accord relatif au projet et les règlements et procédures pertinents ; ladite documentation sera mise à disposition sur demande des personnes chargées de suivre le projet et des vérificateurs désignés.

Un partenaire chargé de la mise en œuvre pourra passer des accords avec d'autres organisations ou entités (appelées « parties responsables »), qui pourront fournir des biens et des services, mener des activités et produire des extrants dans le cadre du projet concerné. Les parties responsables rendront compte directement au partenaire chargé de la mise en œuvre.

Partenaires potentiels pour la mise en œuvre

Disposition 17.03 (b) : « Sous réserve des conditions formulées par le Conseil d'administration du PNUD, la sélection d'entités gouvernementales, d'organismes des Nations Unies, du Bureau des services d'appui aux projets des Nations Unies ainsi que d'organisations intergouvernementales et non gouvernementales et du PNUD lui-même, comme partenaires chargés de la mise en œuvre d'activités spécifiques du programme, sera envisagée ».

Le PNUD, agissant en consultation et en accord avec le gouvernement, pourra sélectionner un partenaire chargé de mettre en œuvre un projet parmi l'un des cinq différents types d'organisations partenaires. Ces catégories sont les suivantes :

- Les entités gouvernementales ; on se réfère à l'utilisation d'une telle entité comme une mise en œuvre nationale. Les organismes publics éligibles comprennent :
 - Les ministères du gouvernement ;
 - Les départements ministériels ; ou

- Les institutions gouvernementales semi-autonomes telles que les banques centrales, les universités, les collectivités régionales ou locales, ou les municipalités ;
- Les agences des Nations Unies ;
- Les organisations non gouvernementales (ONG) ;
- Le PNUD lui-même ; on se réfère à l'utilisation du PNUD en tant que partenaire chargé d'une mise en œuvre directe ;
- Les organisations intergouvernementales qui ne relèvent pas du système des Nations Unies ; l'intention ici est que ces organisations servent principalement à la mise en œuvre des programmes régionaux du PNUD.

Principes à suivre pour le choix de la mise en œuvre nationale par le gouvernement

Les sections suivantes décrivent les principes de sélection qui y ont trait. Dans le cadre du programme concerné, la mise en œuvre nationale des activités sera jugée appropriée lorsque :

- Le projet s'inscrit dans un programme à l'échelle nationale (et non pas régionale) ;
- Un organisme public est directement concerné par les activités et résultats du projet ;
- Il y a un organisme public dont le rôle consiste à soutenir les résultats du projet ;
- L'organisme public concerné dispose de suffisamment de capacités et s'est engagé à mener le projet à bien (une évaluation l'ayant établi).

Instructions détaillées pour la sélection d'un partenaire chargé de la mise en œuvre

Les instructions détaillées pour la sélection d'un partenaire prenant charge de la mise en œuvre sont explicitées ci-dessous dans le *chapitre « Gestion de projet »*, à la *section « Définition d'un projet »*.

Réalisation du programme (exécution d'un programme)

Description

En se fondant sur le [PAPP](#) signé, la mise en œuvre d'un programme s'effectue par le biais d'une série de projets qui génèrent des extrants. Pour exécuter un programme, il faut s'assurer entre autres choses que l'ensemble des extrants identifiés dans le [PAPP](#) soient produits et qu'ils contribuent à l'atteinte des résultats à l'échelle nationale prévus dans le [PNUAD](#) et le document de programme de pays.

Pour ce faire, le PNUD collabore avec l'organisme de coordination gouvernemental en vue d'assurer le suivi et la coordination des extrants générés par les projets, tels que définis dans le [PAPP](#). Le PNUD et l'organisme de coordination gouvernemental doivent veiller à ce que les extrants issus des différents projets interagissent de façon économique mais également à ce que de nouveaux projets pertinents soient développés en temps opportun dans la perspective du programme. Ces activités, accompagnées du suivi des étapes déterminantes identifiées pour les indicateurs de réalisations, permettent au PNUD de suivre les progrès réalisés conjointement avec l'organisme de coordination gouvernemental, les partenaires et les collègues de l'équipe de coordination des Nations Unies (UNCT), et par conséquent de rendre compte aux parties prenantes.

Le PNUD doit intégrer l'examen de son [PAPP](#) dans le processus d'[examen annuel du PNUAD](#), afin d'éviter une importante révision indépendante et limiter ainsi les frais de transaction. [La réalisation de l'examen annuel du PNUAD par le PNUD](#) décrit comment le PNUD, en collaboration avec le gouvernement, les membres de l'UNCT et d'autres parties prenantes, y compris la société civile, les bailleurs de fonds bilatéraux, etc. procède à l'examen annuel du PAPP en tant que partie de l'[examen annuel du PNUAD](#). L'examen annuel doit s'assurer que les recommandations de l'examen annuel précédent aient fait l'objet d'un suivi approprié par les parties concernées et formuler des suggestions / recommandations visant à éliminer toute nouvelle entrave et à saisir les opportunités qui auront été identifiées. Il doit également garantir la prise en compte des analyses de groupes thématiques. Les conclusions et recommandations tirées de l'examen annuel permettent au PNUD d'actualiser le [PAPP](#) pour l'année suivante, d'examiner et de finaliser les révisions du projet et les plans de travail annuels, de préparer un rapport annuel axé sur les résultats à soumettre au siège du PNUD et de fournir tout autre compte-rendu dont ont besoin les parties prenantes.

Politiques pertinentes

Processus d'examen et révision des PAPP

Bien qu'il soit possible de réviser substantiellement un [PAPP](#) à tout instant (comme indiqué ci-après, dans le cadre du programme de pays tel qu'il a été approuvé par le [Conseil d'administration](#)), l'examen annuel donne l'occasion d'examiner méthodiquement l'ensemble du PAPP dans le cadre du PNUAD et d'apporter des modifications dans l'orientation du programme ainsi que dans l'allocation des ressources. Toute modification qui s'écarte du programme de pays tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration doit être soumise au bureau régional en vue d'être examinée. Le Directeur de bureau régional, de concert avec d'autres groupes du siège tels que le Secrétariat du Conseil d'administration et le [Groupe d'appui opérationnel](#), examine alors les modifications

proposées et conseille la marche à suivre appropriée visant à garantir le respect des [politiques et décisions](#) du [Conseil d'administration](#). Veuillez-vous référer également au document portant sur les [Modifications aux programmes de pays](#).

Suivi

Le suivi est une fonction continue qui vise avant tout à fournir aux principales parties prenantes d'un programme ou d'un projet des indications assez tôt à propos de la qualité, de l'ampleur et des délais des progrès à réaliser en vue d'atteindre les résultats escomptés.

La politique de suivi est la suivante :

L'ensemble des réalisations auxquelles le PNUD contribue à travers ses activités alignées et les extrants prévus doit faire l'objet d'un suivi, quels que soient la situation budgétaire et les délais. Les informations découlant des évaluations de projets et des réalisations peuvent être utiles au suivi ; de même, les données relatives au suivi peuvent servir aux évaluations.

Conformément au plan de suivi et d'évaluation, chaque réalisation aura prescrit à qui incombe la responsabilité du suivi en matière de collecte des données, la fréquence des collectes, qui en seront les destinataires et le format sous lequel les données seront diffusées.

Un examen annuel interne du PAPP, axé sur les conclusions et les enseignements tirés des plans de travail annuels / examens de projet annuels, des rapports de projets normalisés (RPN), des commentaires des groupes thématiques, des évaluations de projets et des évaluations de réalisations, sera effectué au cours du dernier trimestre de l'année. Cette réunion permettra au PNUD d'évaluer les performances des projets en cours et de ceux achevés depuis peu ainsi que des initiatives alignées ; elle permettra aussi d'articuler la préparation du rapport annuel axé sur les résultats devant être soumis au siège du PNUD et les questions devant être débattues avec les partenaires nationaux, y compris l'organisme de coordination gouvernemental concerné par le [PAPP](#). L'agencement de cet examen permettra d'appuyer l'[examen annuel du PNUAD](#) et il sera guidé par des normes communes prédéfinies. L'examen sera soumis des évaluations externes d'assurance qualité sans préavis.

Chaque réalisation dispose d'un organisme responsable du suivi des progrès de la performance, chargé d'établir la mesure dans laquelle les enseignements tirés sont réintégrés à la programmation. Toutes les réalisations doivent être examinées lors de l'examen annuel du PAPP.

[Application du processus d'examen annuel du PNUAD par le PNUD](#)

Les directives mentionnées dans le lien comportent des principes clés sous-tendant la réalisation de l'examen annuel du PNUAD, et notamment la réduction des frais de transaction à travers une harmonisation avec le processus commun de programmation de pays ; il en est de même pour la supervision efficiente et efficace du [PAPP](#) et de ses opérations, conformément aux dispositions figurant dans la section du texte sur les politiques et les procédures afférente à la gestion des programmes et des projets. L'examen annuel du PNUAD vise à :

- Garantir que le PNUD contribue de manière efficiente et efficace au processus d'examen annuel du PNUAD ;

- Évaluer la réalisation des objectifs annuels globaux des activités financées par le PNUD dans le cadre du PNUAD, en vue de fournir des informations destinées à contribuer à la préparation du rapport annuel du PNUD axé sur les résultats devant être soumis au siège ; et
- Identifier et résoudre les questions opérationnelles relatives à la mise en œuvre du PAPP et le modifier si nécessaire.

À chaque stade du processus d'examen annuel du PNUAD, le PNUD procède à : (1) un examen du plan de travail annuel ; (2) la préparation d'un rapport de projet normalisé (RPN) ; (3) une analyse thématique ; (4) l'organisation de la réunion d'examen annuel du PNUAD. Les éléments suivants devront être dégagés à travers ce processus :

- Des plans de travail annuels actualisés et un modèle d'outil facilitant le suivi des plans de travail annuels pour l'année suivante ;
- Un / des RPN pour les composantes du programme ;
- Une actualisation approuvée du [PAPP](#)

Gestion des projets du PNUD

Un projet est un élément à part entière d'un programme du PNUD au niveau global, régional ou d'un pays. Dans un pays, il est également inclus (le cas échéant) dans le Plan d'action du programme de pays (PAPP) ou dans celui du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF). Le cycle d'un projet débute par une analyse de la justification de ce projet fondée sur son lien initial au programme de pays, et s'achève avec l'obtention des produits qui seront évalués lors de l'examen du programme. Les rectangles à angles ronds au centre du diagramme du schéma ci-dessous représentent les étapes du déroulement d'un projet, c'est-à-dire essentiellement les domaines d'activités générales qui commencent et se terminent au moment des principales prises de décision, et qui doivent être exécutées dans le cadre de la gestion d'un projet.

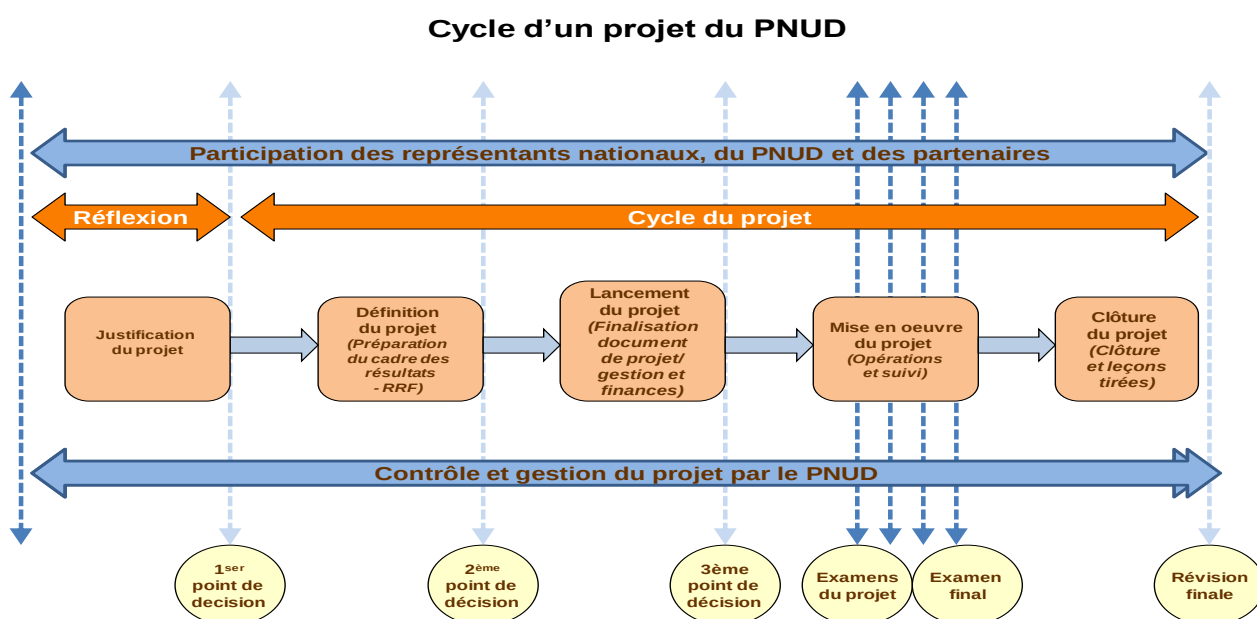


Schéma : Le cycle d'un projet du PNUD

L'approche décrite couvre la totalité du cycle de vie d'un projet, depuis la réflexion initiale jusqu'à la formulation du projet, la mise en œuvre de ses activités, son suivi et son évaluation, et l'obtention des produits du projet et leur contribution attendue aux résultats du programme. Pour chaque étape du processus, la section sur la Gestion des projets ([Project Management section](#)) des Règles et procédures du PNUD relatives aux programmes et aux opérations (POPP) fournit les informations nécessaires afin de garantir que les règles applicables du PNUD sont respectées, les principales parties prenantes sont tenues informées, un cadre approprié de gestion du projet est mis en place, l'obtention des produits et la conduite des activités font l'objet d'un suivi, et le projet est bien géré.

Le diagramme présente également (à l'aide de lignes en pointillé) les principales phases du contrôle de gestion au cours du cycle. Les lignes en pointillé aux extrémités gauche et droite du schéma indiquent le début et la fin du cycle de gestion d'un projet, et les autres lignes en pointillé désignent un accord de gestion obtenu, ou des décisions prises, entre les

différentes étapes ou à l'intérieur d'une même étape. Les lignes en pointillé traversant l'étape de « Mise en œuvre du projet » indiquent la tenue d'un examen pour chaque décision importante devant être prise durant la mise en œuvre du projet, et ce autant de fois que nécessaire afin d'assurer la maîtrise du projet (ces examens coïncident normalement avec l'année civile).

Les figures ovales en bas du diagramme indiquent les différentes modalités d'examen applicables aux projets du PNUD pour la prise de décisions. Les trois premiers « points de décision » ovales, par exemple, posent les questions suivantes :

- **1^{er} (premier) point de décision** : Ce projet répond-il au mieux aux besoins du pays tels qu'ils ont été identifiés dans le programme de pays ? Apportera-t-il une contribution substantielle aux résultats attendus du programme de pays ?

La décision est prise par la direction du bureau de pays du PNUD et vise à confirmer l'idée du projet telle qu'initialement définie lors de l'élaboration du programme de pays ;

- **2^{ème} (deuxième) point de décision** : Le champ d'application du projet est-il réaliste, à la fois en ce qui concerne les produits et calendrier arrêté ? Comment les produits peuvent-ils être obtenus avec le maximum d'efficacité ? Les produits prévus contribueront-ils à l'atteinte des résultats connexes ?

La décision est passée en revue au cours de l'évaluation initiale du projet par le Comité d'examen des projets (PAC) afin d'examiner la portée du projet et son approche.

- **3^{ème} (troisième) point de décision** : La conception du projet offre-t-elle un plan réaliste de mise en œuvre et de suivi des réalisations en vue d'atteindre les résultats escomptés et d'assurer ainsi le succès du projet ? Le suivi du projet est-il défini de façon claire ?

La décision est passée en revue par le Comité (ou Conseil) de projet lors de l'examen du budget détaillé du projet et du calendrier des activités.

La figure « Examens du projet » fait référence aux différentes étapes prévues pour les décisions à prendre au cours de la mise en œuvre du projet, en vue de répondre aux questions suivantes : le projet est-il toujours pertinent ? Produit-il les résultats souhaités ? Ces résultats sont-ils adéquats et contribuent-ils réellement aux effets attendus à un niveau supérieur ? Le projet est-il géré comme prévu ? Est-il nécessaire de changer la conception du projet, de l'annuler, ou de le modifier en quoi que ce soit afin de s'assurer qu'il contribue de manière significative à l'obtention de résultats en matière de développement ?

D'autres informations sont disponibles ci-après dans les sous-sections sur les principales étapes d'un projet.

Justification d'un projet

Description

L'objectif principal du processus de justification d'un projet est de répondre aux questions suivantes : « le projet répond-il au mieux aux besoins du pays tels qu'ils ont été identifiés dans le programme de pays ? Apportera-t-il une contribution substantielle aux résultats attendus du programme de pays ? ». La justification et le bien-fondé général d'un projet sont élaborés :

- Soit au cours des phases de programmation par pays appelées « Planification stratégique d'un programme » ([Programme Strategic Planning](#) - appelée auparavant « Définition d'un programme » - *Defining a Programme*) et « Lancement d'un programme » ([Initiating a Country Programme](#)), telles que décrites dans les Règles et procédures du PNUD relatives aux programmes et aux opérations (POPP), et au sein desquelles un plan par pays est défini dans le Document du programme de pays et le Plan d'action du programme de pays (PAPP) ou le Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) ;
- Soit au cours de la présente phase (« Justification d'un projet »), lorsque des possibilités non prévues se présentent dans de nouveaux domaines du développement, ou bien lors de crises ou dans des situations spéciales en matière de développement, un changement brusque survenu dans la situation du pays nécessitant alors de nouvelles priorités.

La présente phase vise à matérialiser l'idée ou le concept d'un projet, à tester leur validité par rapport aux outils de planification générale du PNUD ([Plan stratégique du PNUD](#)) et aux stratégies nationales d'obtention de résultats en matière de développement (stratégies nationales de développement, UNDAF, Document du programme de pays, et PAPP ou Plan d'action de l'UNDAF le cas échéant), et à décider si le concept de ce projet doit être développé et aboutir à la mise en œuvre d'un projet. L'un des principaux éléments à prendre en compte dans la décision est l'aptitude du projet à contribuer de manière significative au renforcement des capacités nationales et/ou à l'amélioration des perspectives de développement pour une grande partie de la population.

Au cours de cette phase, une proposition de projet doit être créée dans [Atlas](#) (le système de gestion globale du PNUD), afin d'établir le concept du projet et de documenter son bien-fondé par un exposé raisonné et l'étude de sa cohérence avec les outils de stratégie nationaux et du PNUD mentionnés ci-dessus.

Règles applicables

Appropriation par les pays

Un programme de pays appartient par définition à ce pays, ce qui se traduit par le fait que l'Agence gouvernementale de coordination est l'agence d'exécution du programme. Par extension, tous les résultats d'un projet appartiennent à un pays, ce qui suppose l'engagement de moyens nationaux humains et financiers parallèlement à l'apport de ressources extérieures, et ce bien que les projets ou Plans de travail annuels puissent être

mise en œuvre selon diverses modalités, y inclus la réalisation nationale par un gouvernement sans pour autant que le choix soit limité à cette seule modalité.

- Le PNUD appuie un projet uniquement à la demande du gouvernement d'un pays de programme;
- Une des stratégies essentielles d'un bureau de pays du PNUD consiste à engager un dialogue avec les principales autorités concernées et les autres parties prenantes du pays, y inclus celles de la société civile, sur l'analyse des problèmes et la définition des modalités de consultation à adopter pour décider de l'appui du PNUD dans un domaine de programme donné.

La justification d'un projet doit se faire en assurant l'implication des parties concernées et l'appropriation de ce projet par le pays. Même dans des situations spéciales en matière de développement où il n'y a pas de gouvernement en place, des efforts doivent être menés pour garantir l'appropriation par le pays, par exemple en impliquant, dès le démarrage du processus de justification, les représentants des organisations de la société civile et des populations autochtones.

Documentation requise

Les procédures de justification d'un projet servent de base à l'élaboration de ce projet lors de la phase de « Définition d'un projet » ([Defining a Project](#)). Aucune documentation spécifique n'est exigée pour la justification.

Conditions requises pour Atlas

Au cours de la présente phase, une Proposition de projet (« Proposal ») doit être créée dans Atlas pour transcrire l'idée de projet. Cette proposition, s'il est décidé de lui donner suite, devient une Attribution (« Award ») et possède un ou plusieurs produits qui lui sont liés (produit = ID du « Projet » dans Atlas – « Project ID »). L'Attribution correspond au plan de travail annuel ou au projet, et comme le PNUD n'autorise qu'un seul partenaire par plan de travail annuel, tous les produits liés à une même attribution doivent être obtenus par le même partenaire de réalisation. A ce stade, seules des informations générales sur le projet doivent être fournies, comme indiqué ci-dessous dans la section 4.0 sur les procédures. Aucune information sur le détail des activités ou le budget n'est requise. Une proposition de projet vise à :

- Enregistrer dans Atlas tous les projets proposés afin d'aider les bureaux à améliorer la gestion de leur portefeuille de projets en préparation;
- Consigner l'idée de projet et la décision de poursuivre ou non le projet;
- Transcrire la réflexion initiale sur les objectifs principaux du projet et la stratégie de mobilisation des ressources.

Diagramme logique

N/A

Procédures

Réf.	Etape	Tâches et responsabilités	Interventions dans Atlas
------	-------	---------------------------	--------------------------

	t de la proposition de projet	du processus d'élaboration du programme de pays, lors de la définition du PAPP ou du Plan d'action de l'UNDAF. • Une proposition de projet doit être élaborée [normalement par un fonctionnaire du PNUD] afin de donner des indications initiales sur la conception du projet. A la demande de la direction du bureau de terrain ou d'autres partenaires, cette conception peut également faire l'objet d'un document de réflexion. Il est proposé d'inclure les éléments suivants: ✓ Les produits et leur lien avec les effets attendus du programme de pays; ✓ L'approche, la méthodologie et les stratégies de renforcement des capacités; ✓ L'analyse des parties intéressées au projet; ✓ Le partenaire éventuel de réalisation; ✓ Les principaux partenaires financiers éventuels; ✓ Besoins de financement indicatifs. • Pour décider s'il doit être donné suite à la proposition de projet, le directeur de programme doit vérifier que cette proposition reflète les priorités nationales du développement ainsi que les stratégies et plans du PNUD tels qu'indiqués dans le document du programme de pays, le PAPP ou le Plan d'action de l'UNDAF, et qu'elle est cohérente avec le Plan stratégique. Cette vérification doit également examiner si le projet pourra contribuer de manière significative au renforcement des capacités nationales et à l'amélioration des conditions de développement pour une grande part de la population, et s'il doit faire partie d'un programme conjoint. • A la fin de la présente phase, le directeur de programme désigne aussi un rédacteur de projet pour élaborer plus en détail le projet proposé.	Création de la proposition dans Atlas, dans la partie « Grants ». Enregistrement des informations essentielles indiquant l'effet escompté auquel le projet est rattaché (champ dans Atlas: "Major Goals"), la durée, les produits proposés, le partenaire éventuel de réalisation et le principal partenaire financier (s'il est connu), et le type de projet (projet national, régional ou accord de services sur la gestion) dans les sections suivantes: • "Proposal Header"; • "Major Goals"; • "Resources Type" and "Comments". Le statut de la proposition devra être changé en fonction de la décision prise (approbation ou rejet).
--	---	--	--

Contributions

- **Rapports nationaux sur le développement humain;**
- **Plan stratégique, UNDAF, plans nationaux;**
- **Document du programme de pays (CPD) et Plan d'action du programme de pays (PAPP) ou Plan d'action de l'UNDAF:** la conception d'un projet est normalement définie dans les documents de programmation existants. Lorsqu'un projet ne s'inscrit pas dans le cadre du CPD et du PAPP ou Plan d'action de l'UNDAF existants, (par exemple lorsqu'il répond à une catastrophe nationale ou à des besoins dans un nouveau domaine du développement), sa conception doit être clairement définie et justifiée, et doit relever d'un des domaines prioritaires de l'organisation;
- **Processus de consultation avec toutes les parties prenantes:** Les demandes des partenaires peuvent être à l'origine de la conception d'un projet, y compris celles émanant d'institutions gouvernementales, d'organisations de la société civile, de la communauté des donateurs, ou du PNUD lui-même. Toute requête doit être analysée en fonction de son alignement sur les stratégies nationales de développement, sur l'outil de planification générale du PNUD (le Plan stratégique), sur la stratégie concertée des Nations Unies dans le pays (l'UNDAF) et sur les résultats prévus du PNUD dans ce pays (CPD/PAPP ou Plan d'action de l'UNDAF).
- **Evaluations et examens:** La conception d'un projet doit se faire en utilisant les résultats des évaluations et des examens du PNUD et d'organismes partenaires. Toutes les évaluations des effets et de projet ayant un lien avec ce projet doivent

être examinées, notamment en ce qui concerne la réponse de gestion, les actions de suivi et les engagements pris. Les évaluations ou examens portant sur des interventions similaires conduites dans le même domaine ou utilisant une approche de programmation analogue doivent également être utilisés, en particulier lorsqu'ils peuvent aider à justifier le bien-fondé d'interventions additionnelles dans le domaine concerné. Pour des informations supplémentaires sur les règles et procédures du PNUD en matière d'évaluation, prière de se référer à la section sur l'évaluation ci-dessous. Le [Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement](#) contient des directives pas à pas sur la conduite et l'utilisation des évaluations;

- **Outils de connaissance et consultation des communautés de pratiques:** La justification d'un projet doit reposer sur les outils de connaissance disponibles au PNUD, tels que les notes et fiches de politique, les guides pratiques, les enseignements tirés de l'expérience, les « réponses récapitulatives » et les études analytiques.

Prestations

	De quoi s'agit-il?	Pour apprendre	A effectuer dans Atlas
Proposition de projet élaborée et approuvée (ou rejetée) dans Atlas	• Description de la prestation attendue (Deliverable Description) • Aucun format (du logiciel Word) n'est exigé pour cette prestation (voir les rubriques ci-dessus du 4.0 Procédures)	Formation à la demande – Justification d'un projet (On-Demand Training – Justifying a Project)	Ajouter une nouvelle proposition de projet (Atlas – Add a new Proposal)

Rôles et Responsabilités

Les fonctions suivantes doivent participer à la présente phase, comme indiqué dans la [section](#) des Règles et procédures sur la structure organisationnelle de gestion (*Programme and Project Management Organizational Structure*) :

Fonctionnaire du PNUD

- Un fonctionnaire du PNUD élabore l'approche, la justification et le bien-fondé de l'idée de projet en consultation avec les partenaires et parties intéressés. L'idée ou la conception du projet doit être enregistrée dans Atlas.

Directeur de programme

En consultation avec l'agence gouvernementale de coordination, le directeur de programme:

- Assume, au cours de cette phase, la responsabilité principale de l'approbation de la conception du projet et de la proposition de projet enregistrée dans Atlas;
- S'assure que la justification du projet fait l'objet de consultations et d'examens appropriés;

- Nomme le rédacteur du projet (qui peut être le fonctionnaire mentionné ci-dessus ou toute autre personne) qui devra élaborer plus en détail ce projet.

Pour plus d'informations, voir la structure organisationnelle de gestion des programmes et des projets dans les Règles et procédures ([Programme & Project Management Organizational Structure](#)).

Modèles et formulaires

N/A

Informations supplémentaires

Voir le « centre d'information » sur la gestion des programmes et projets ([Programme and Project Management Resource Center](#)).

Enseignements tirés de l'expérience

Au programme

N/A

Définition d'un projet

Description

La phase de « Définition d'un projet » vise à répondre aux questions suivantes : « Le champ d'application du projet est-il réaliste – à la fois en ce qui concerne les produits et le calendrier arrêté ? Comment les produits peuvent-ils être obtenus avec le maximum d'efficacité ? Les produits prévus contribueront-ils à l'atteinte des résultats connexes au niveau national ? ». Pour répondre à ces questions, une ébauche du document (ou descriptif) de projet ou du Plan de travail annuel (PTA) est préparée, puis examinée lors d'une réunion du Comité d'examen des projets (PAC) spécialement tenue à cet effet. Cette ébauche décrit le champ d'application du projet, les résultats escomptés sous la forme d'un cadre complet des résultats et des ressources, les dispositions en matière de gestion et l'approche retenue incluant le renforcement des capacités ([capacity development](#)). L'ébauche du document de projet devra également prendre en compte les principes et approches décrits dans le Plan stratégique du PNUD qui visent à favoriser l'efficacité des actions de développement. Avant la réunion du comité d'examen des projets, le projet devra être examiné en fonction des Principes fondamentaux pour une programmation de qualité ([Checklist for Quality Programme and Project Formulation and Appraisal](#) – Liste de contrôle pour une formulation et un examen de qualité des programmes et projets). Si des ressources financières sont nécessaires avant le démarrage effectif du projet (c'est-à-dire pendant la phase de Lancement du projet - [Initiating a Project](#)), un Plan de lancement peut être préparé au cours de la présente phase et soumis à l'examen du comité d'examen des projets en même temps que l'ébauche du document de projet ou du plan de travail. Dans ce cas et une fois le plan de lancement avalisé, le PNUD approuve et signe un budget sous la forme d'un plan de travail annuel. Le plan de lancement d'un projet n'est pas nécessaire si la phase de « Lancement du projet » ne nécessite aucun budget.

L'identification et la sélection du partenaire de réalisation constituent une étape importante de la présente phase et doivent reposer sur une évaluation de la capacité du partenaire à gérer le projet de manière efficace et à obtenir les résultats escomptés.

Règles applicables

Participation

La formulation d'un projet doit assurer une large participation des parties prenantes. Les parties prenantes incluent toutes les parties intéressées au projet, y compris les groupes de bénéficiaires visés, les organisations de la société civile, le gouvernement, les médias, les agences des Nations Unies et les donateurs. En particulier :

- L'implication des parties prenantes garantit la prise en compte, dans la conception du projet, des possibilités et des risques éventuels, y inclus les leçons tirées de l'expérience. Cette implication favorise l'appropriation du projet, la durabilité de ses effets, et l'engagement des parties, conditions sans lesquelles il est probable que les résultats ne sauraient perdurer.
- Pour assurer une participation effective, il est nécessaire d'investir en temps et en ressources et de prévoir des moyens suffisants à cet effet ;

- La participation des femmes et des groupes défavorisés, y compris le cas échéant les groupes autochtones, doit être assurée tout au long du cycle du projet. Sur l'implication des organisations de la société civile, et la participation et consultation des populations autochtones, voir le document sur l'évaluation des partenariats avec les organisations de la société civile et les populations autochtones ("[Assessing Partnerships with Civil Society Organizations and Indigenous Peoples](#)").

Documentation requise

Une ébauche de document de projet doit être préparée et soumise au Comité d'examen des projets pour examen et évaluation d'ensemble. Elle devra inclure les éléments suivants:

- Des résultats escomptés spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps, et établis par le biais d'un Cadre des résultats et des ressources et/ou un Plan de travail annuel (voir la section 2.3 ci-dessous);
- Des dispositions en matière de gestion qui définissent clairement les rôles, les responsabilités et la redevabilité vis-à-vis du projet (voir la section 2.6 ci-dessous);
- Une analyse initiale des risques utilisant le registre des risques type - Risk Log (voir la section 2.8);
- Le Cadre initial de suivi et d'évaluation du projet (2.9);
- S'il s'avère que les populations autochtones peuvent être concernées par le projet, le document de projet devra inclure un plan d'engagement avec ces populations qui comprendra notamment un processus de consultation reposant sur des études d'impact social et environnemental. Pour plus d'informations, voir <http://content.undp.org/go/userguide/partnerships/formalizing/cso/formalizing-partnerships/?lang=en#top>.

Programmes communs :

- En ce qui concerne les programmes communs, un Document de programme commun doit être préparé et examiné conformément à l'annexe D de la Note d'orientation sur la programmation conjointe du Groupe des Nations Unies pour le Développement ([UNDG Joint Programming Guidance Note – Annex D](#)). Si le PNUD est choisi comme Agent administratif dans le cadre de l'option de gestion canalisée des fonds (*Pass-Through Fund Management*), une délégation de pouvoirs pour assurer cette fonction doit être obtenue du Bureau des fonds d'affectation spéciale multi-donneurs. Les directives sur la délégation de pouvoirs sont disponibles dans le document sur la Responsabilité du PNUD en tant qu'Agent administratif dans les fonds d'affectation spéciale multi-donneurs et/ou les programmes communs des Nations Unies utilisant la modalité de gestion canalisée des fonds ("[UNDP's Accountability when acting as Administrative Agent in MDTFs and/or UN Joint Programmes using the pass-through fund management modality](#)").

Définition des résultats du projet

La définition de résultats clairs et mesurables pour le projet est l'aspect le plus important de la présente phase. Avec des résultats clairement définis, le choix des modalités d'action et

des intervenants devient plus évident. Le Cadre des résultats et des ressources a pour but d'aider à la définition des résultats du projet en vue de soutenir la planification, la gestion et le suivi des activités de développement. Il inscrit le projet dans un cadre élargi au sein du programme de pays et garantit la cohérence entre les effets, les produits, les activités et les intrants. Il transforme le concept initial en un plan pour obtenir des résultats spécifiques qui contribueront aux effets attendus du programme de pays en appui aux priorités nationales du développement. Pour plus d'orientations sur la définition des effets, des produits et des indicateurs, prière de se référer au [Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement](#).

Définition et responsabilités du partenaire de réalisation et d'une partie responsable

Comme énoncé dans le règlement 27.01 du Règlement financier et des règles financières du PNUD, un **partenaire de réalisation** est «l'entité à laquelle l'Administrateur a confié la réalisation de l'assistance du PNUD, spécifiée dans un document signé, ainsi que l'entière responsabilité de l'utilisation efficace des ressources du PNUD et de l'exécution de produits, comme stipulé dans ledit document, avec l'obligation d'en rendre compte ». En signant un document de projet, un partenaire de réalisation conclut un accord avec le PNUD pour gérer un projet et obtenir les résultats décrits dans les documents pertinents. Il a pour responsabilité de :

- Rendre compte de manière fiable de l'état d'avancement du projet par rapport aux plans de travail approuvés, conformément au calendrier et aux modèles des rapports prévus dans l'accord de projet ;
- Tenir à jour la documentation et les éléments prouvant l'utilisation appropriée et prudente des ressources du projet¹³ en conformité avec l'accord de projet et les règlements et procédures applicables. Ces documents doivent être mis à disposition à la demande des contrôleurs de projet (exerçant la fonction d'assurance dans les projets) ou des auditeurs désignés.

Catégories de partenaires de réalisation

Le PNUD peut choisir le partenaire de réalisation d'un projet parmi cinq types différents d'organisations partenaires. Les catégories sont les suivantes :

1. Entités gouvernementales. Le recours à une entité gouvernementale est appelée la réalisation (ou mise en œuvre) nationale. Les entités gouvernementales éligibles incluent :

- (a) Les ministères d'un gouvernement;
- (b) Les directions au sein d'un ministère;
- (c) Les institutions gouvernementales ayant un statut semi-autonome, tels que la banque centrale, les universités, les autorités régionales ou locales, ou les municipalités.

¹³ L'utilisation appropriée et prudente des ressources fait référence à une utilisation transparente, équitable et intègre de ces ressources, au respect des règlements et procédures administratifs, et à l'obtention du meilleur rapport qualité-prix.

2. Les organismes des Nations Unies ayant signé le Protocole d'accord pour le partenaire de réalisation.
3. Les organisations de la société civile (OSC).
4. Le PNUD – Cette modalité est appelée la réalisation (ou mise en œuvre) directe.
5. Les organisations intergouvernementales (OIG) n'appartenant pas au système des Nations Unies, dans certains cas et lorsqu'ils ont signé le Protocole d'accord pour le partenaire de réalisation.

A partir de la définition opérationnelle de la responsabilité des partenaires de réalisation indiquée ci-dessus, le tableau 1 ci-après présente un résumé de cette responsabilité (ou redevabilité) en fonction des différentes modalités de mise en œuvre.

Tableau. Redevabilité du partenaire de réalisation selon les différentes modalités de mise en œuvre

Responsabilité	Modalités de mise en œuvre			
	Réalisation nationale	Réalisation directe par le PNUD	Réalisation par une OSC	Réalisation par une OIG ou un organisme ONU
Rendre compte des progrès réalisés dans l'obtention des résultats	Le partenaire national est comptable devant le PNUD et l'agence gouvernementale de coordination	Le représentant résident est comptable devant l'Administrateur du PNUD et l'agence gouvernementale de coordination	L'OSC est comptable devant le PNUD et l'agence gouvernementale de coordination	L'OIG ou l'organisme ONU est comptable devant le PNUD et l'agence gouvernementale de coordination
Justifier d'une utilisation prudente et appropriée des ressources	Le partenaire national est comptable devant le PNUD	Le représentant résident est comptable devant l'Administrateur du PNUD	L'OSC est comptable devant le PNUD	L'OIG ou l'organisme ONU est comptable devant le PNUD

Comme énoncé dans le règlement 17 :01 du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD, un partenaire de réalisation peut conclure des accords avec d'autres organismes ou entités, appelés parties responsables, qui peuvent alors fournir des biens et services au projet concerné, et réaliser des activités et obtenir des produits dans le cadre de ce projet. Les parties responsables sont directement comptables devant le partenaire de réalisation.

Une partie responsable est définie comme une entité ayant été choisi pour agir au nom du partenaire de réalisation, sur la base d'un accord ou d'un contrat écrit, et acquérir des biens ou fournir des services en utilisant le budget du projet. Elle peut également utiliser ces biens et services pour réaliser des activités et obtenir des produits dans le cadre de ce même projet. Les parties responsables sont directement comptables devant le partenaire de réalisation conformément aux termes de l'accord ou du contrat qu'ils ont signé avec ce dernier. Les partenaires de réalisation font appel à des parties responsables afin de tirer parti de leurs compétences spécialisées, de limiter les risques et de réduire la charge administrative. Peuvent agir comme partie responsable les catégories d'organisations suivantes : le PNUD, les autres organismes des Nations Unies, les agences gouvernementales, les organisations intergouvernementales, les organisations de la société

civile et les entreprises privées. Les entreprises et les organisations de la société civile (à l'exception des destinataires de subventions en micro-capital) ne peuvent être choisies comme partie responsable que sur la base d'un processus concurrentiel de passation des marchés mené par le partenaire de réalisation. Le PNUD, les organismes des Nations Unies, les organisations intergouvernementales, les agences gouvernementales, ou les organisations de la société civile destinataires de subventions en micro-capital ne sont pas soumis à un processus concurrentiel de passation des marchés et doivent être choisis selon les modalités de programmation (sur décision du Comité d'examen des projets ou du Comité – ou Conseil - de projet). Les parties responsables non soumises à ce processus concurrentiel et qui sont identifiées ou pressenties au cours de la formulation du projet doivent être mentionnées dans le plan de travail annuel et une ébauche de mandat (termes de référence) pour leurs services doit être jointe au document de projet.

Le PNUD en tant que partie responsable. Agissant en tant que partie responsable, les bureaux de pays du PNUD fournissent couramment des services d'appui aux partenaires nationaux de réalisation. Ces services se concentrent traditionnellement dans les domaines des achats et du recrutement. En accord avec la définition d'une partie responsable indiquée ci-dessus, de tels services d'appui ne doivent pourtant pas être considérés comme une intervention particulière mais comme l'action du PNUD en tant que partie responsable. Le rôle de partie responsable comprenant non seulement l'acquisition de biens et services mais aussi éventuellement leur utilisation dans l'exécution d'activités et leur transformation en produits, les services du PNUD peuvent aller au-delà de la fourniture d'intrants. En d'autres termes, de tels services du PNUD peuvent inclure aussi bien des responsabilités liées aux questions de fond que des responsabilités administratives. Ce point est particulièrement important pour les Centres régionaux de services du PNUD, qui ont pour mandat de fournir un appui de conseil aux programmes de pays dans leur région respective.

Le PNUD peut intervenir en tant que partie responsable auprès de tout partenaire de réalisation. Le contexte juridique d'une telle intervention du PNUD relève du Plan d'action du programme de pays (PAPP) ou de l'UNDAF et des sections juridiques du document de projet. En tant que partie responsable, le PNUD est comptable envers le partenaire de réalisation de tous les services fournis dans le cadre de tels accords et a droit au remboursement des coûts de ces services. Le remboursement des coûts est négocié au moment de la formulation du projet et est inclus dans le budget du projet.

Dans le cas particulier où le PNUD procède seulement à des paiements directs pour le compte du partenaire de réalisation, la responsabilité du PNUD se limite à : 1) s'assurer que la demande de paiement provient d'un agent habilité ; 2) vérifier que le paiement demandé est conforme au plan de travail du projet ; et 3) vérifier que le paiement est effectué en faveur de la partie désignée.

Le tableau suivant résume les instruments juridiques utilisés par un partenaire de réalisation lors du recrutement d'une partie responsable pour la mise en œuvre d'un projet. Ces instruments doivent clairement définir la redevabilité de la partie responsable envers le partenaire de réalisation.

Tableau – Instruments légaux utilisés par le partenaire de réalisation pour recruter une partie responsable

Modalités de mise en œuvre (Partenaire de réalisation)					
		Institution gouvernementale (NIM)	Organisme ONU/OIG	OCS	Bureau de pays PNUD (DIM)
Partie responsable	Institution gouvernementale	Lettre d'accord du gouvernement	Lettre d'accord de l'organisme ONU	Lettre d'accord de l'OCS	Standard LOA between UNDP and a Government Ministry/Institution/IGO on the implementation of a project when UNDP serves as implementing partner (Lettre d'accord type entre le PNUD et un ministère/institution du gouvernement/OIG lorsque le PNUD est partenaire de réalisation)
	Organisation ONU	Lettre d'accord type entre le gouvernement et un organisme des Nations Unies pour l'appui à une réalisation nationale	Lettre type d'accord inter-agences	Lettre d'accord de l'OCS	- Lettre d'accord standard entre le PNUD et un organisme des Nations Unies concernant la réalisation d'un projet lorsque le PNUD fait fonction de partenaire de réalisation - Lettre d'accord standard entre le PNUD et les Nations Unies ou un Fonds/Programme des Nations Unies concernant la réalisation d'un projet lorsque le PNUD fait fonction de partenaire de réalisation
	OCS	- Contrat du gouvernement - Micro-Capital Grant Agreement for Credit Related Activities (Accord de subvention en micro-capital pour les activités liées au crédit) - Accord de subvention en micro-capital pour les activités non liées au crédit	- Contrat de l'organisme - Micro-Capital Grant Agreement for Credit Related Activities - Accord de subvention en micro-capital pour les activités non liées au crédit	- Contrat de l'OCS - Micro-Capital Grant Agreement for Credit Related Activities - Accord de subvention en micro-capital pour les activités non liées au crédit	- Model Contract for Professional Services (Modèle de contrat pour des prestations de services) - Micro-Capital Grant Agreement for Credit Related Activities - Accord de subvention en micro-capital pour les activités non liées au crédit
	Bureau de pays PNUD	Lettre d'accord type entre le PNUD et le gouvernement pour la fourniture de services d'appui	Lettre type d'accord inter-agences	Les services d'appui du bureau de pays du PNUD doivent être décrits dans le document de projet signé par le PNUD et le	N/A

				gouvernement	
	Entreprise privée	• Contrat du gouvernement	• Contrat de l'organisme ONU	• Contrat de l'OCS	• Model Contract for Professional Services

Désignation des organisations intergouvernementales et des organismes des Nations Unies comme partenaire de réalisation

Cas où l'organisation intergouvernementale n'appartient pas au système des Nations Unies

Les procédures ci-après concernent les voies de transmission et les critères ([criteria](#)) à utiliser pour examiner la candidature, adressée à l'Administrateur, d'une organisation intergouvernementale (OIG) éligible n'appartenant pas au système des Nations Unies qui souhaite devenir partenaire de réalisation du PNUD. Une organisation intergouvernementale est éligible si elle a été créée par traité et remplit les conditions requises telles qu'indiquées dans les critères mentionnés ci-dessus.

Ces procédures ne s'appliquent pas aux gouvernements, aux organisations du système des Nations Unies ou au PNUD lui-même, et ne modifient pas le statut des organisations opérant actuellement en fonction d'accords d'entité d'exécution signés avec le PNUD ou les entités auxquelles il a succédé (Programme élargi d'assistance technique ou Fonds spécial).

Toutes les communications concernant la désignation d'organisations intergouvernementales comme partenaires de réalisation du PNUD doivent être adressées au Directeur du Bureau des partenariats. Ce dernier est le coordinateur pour cette désignation, mais doit consulter les Directeurs du Bureau de la gestion (BOM), du Bureau des politiques de développement (BDP), du Bureau exécutif (Groupe d'appui aux opérations – OSG), du Bureau d'appui juridique (LSO) et d'autres unités du siège du PNUD le cas échéant.

En fonction des consultations mentionnées ci-dessus, le Directeur du Bureau des partenariats recommande à l'Administrateur associé d'accorder ou non le statut de partenaire de réalisation à une organisation intergouvernementale requérante. Dans le cadre de ses recommandations sur ce statut, le Directeur du Bureau des partenariats doit évaluer la capacité de l'organisation requérante en conformité avec les critères de désignation d'une organisation intergouvernementale ([Criteria for designation of inter-governmental organization](#)).

Après avoir examiné la recommandation du Directeur du Bureau des partenariats, l'Administrateur associé décide s'il accorde ou non le statut de partenaire de réalisation à l'organisation requérante. Si la décision est négative, le Bureau des partenariats en informe l'organisation requérante et clôt le dossier de candidature. Si la décision est positive, l'organisation est invitée à signer avec le PNUD un accord de partenaire de réalisation fondé sur le modèle de l'Accord de base type avec une entité d'exécution ([Model Standard Basic Executing Entity Agreement \(SBEAA\)](#)).

Sous réserve des consultations décrites ci-dessus, le Directeur du Bureau des partenariats conduit, au nom du PNUD, la négociation des accords de partenaire de réalisation. Tous les projets d'accord doivent être soumis au Bureau d'appui juridique pour examen et agrément

final. L'organisation requérante dispose d'une année, à partir de la date de notification de l'acceptation de sa candidature, pour conclure et signer un accord de partenaire de réalisation avec le PNUD. Après signature, une copie signée de l'accord doit être envoyée à la Section des traités du Bureau des affaires juridiques des Nations Unies pour classement et inscription au répertoire.

Le Bureau d'appui juridique établit et met à jour sur son site Web un fichier centralisé Web concernant la désignation des partenaires de réalisation, incluant une liste complète des accords signés avec des partenaires de réalisation ([List of Implementing Partner agreements](#)).

Désignation d'un organisme des Nations Unies

L'Accord de base type avec une entité d'exécution doit être signé entre le PNUD et l'organisme des Nations Unies. Pour plus d'orientations, prière de contacter le Bureau des partenariats.

Choix d'un partenaire de réalisation

Le PNUD choisit un seul partenaire de réalisation pour chaque projet, en consultation avec l'agence gouvernementale de coordination.

Principes applicables au choix des modalités de mise en œuvre

Afin de guider le choix vers la catégorie de partenaire de réalisation la mieux appropriée, les sections suivantes décrivent les principes d'un tel choix propres à chaque modalité de mise en œuvre.

Réalisation nationale

La réalisation (ou mise en œuvre) nationale est la norme pour les activités de programme du PNUD, en fonction de la nature de ces activités et des capacités des pays de programme. Cette modalité de mise en œuvre est pertinente lorsque les éléments suivants sont réunis :

- Il existe une entité gouvernementale directement concernée par les activités et résultats escomptés du projet;
- Il existe une entité gouvernementale dont le rôle est de soutenir les résultats du projet;
- L'entité gouvernementale compétente possède des capacités suffisantes et s'engage à mettre en œuvre le projet, ainsi qu'il en est établi dans une évaluation des capacités (voir ci-après).

Réalisation par un organisme des Nations Unies

Un organisme des Nations Unies est un partenaire de réalisation adéquat si :

- Cet organisme possède l'expertise technique indispensable au succès du projet ;
- L'agence technique compétente du pays ne souhaite pas ou ne peut se charger de la mise en œuvre du projet ;
- Un projet global ou régional n'a pas de contrepartie institutionnelle au niveau global ou régional.

Réalisation par une organisation de la société civile

Une organisation de la société civile (nationale ou internationale) est un partenaire de réalisation adéquat si :

- Cette organisation possède l'expérience et l'expertise nécessaires ainsi qu'un avantage comparatif dans le domaine dont relève le projet, y compris notamment le microcrédit, les secours et le relèvement en cas de catastrophe, la mobilisation, le VIH/sida, l'approvisionnement en eau en milieu rural, et l'intervention auprès des groupes pauvres et défavorisés ;
- Le projet nécessite l'usage intensif de méthodologies participatives et/ou la facilitation du dialogue entre le gouvernement et la société civile ;
- Les agences gouvernementales ne peuvent ou ne veulent pas réaliser les activités du projet d'une manière effective ;
- L'organisation de la société civile possède des capacités suffisantes et s'engage à mettre en œuvre le projet, ainsi qu'il en est établi dans une évaluation des capacités (à l'aide de l'Outil d'évaluation des capacités d'une organisation de la société civile - [CSO Capacity Assessment Tool](#)).

Réalisation directe

La réalisation (ou mise en œuvre) directe par le PNUD est pertinente lorsque :

- Le gouvernement du pays hôte demande au PNUD de mettre directement en œuvre les activités d'un projet ;
- La mise en œuvre du projet nécessite une exécution et des décisions rapides, notamment dans les situations d'urgence ;
- Les autorités nationales ne sont pas en état de fonctionner ou leurs capacités sont considérablement diminuées, notamment en cas de catastrophe naturelle ou de conflit ;
- La mise en œuvre du projet serait une charge administrative additionnelle pour le gouvernement et les autres modalités de mise en œuvre seraient inefficaces notamment dans le cas des projets de petite taille, à résultat unique ou en appui au système du coordinateur résident ;
- Le bureau régional compétent a établi que le bureau de terrain concerné dispose de capacités suffisantes pour mettre en œuvre le projet ;
- Le projet fait partie d'un programme global ou régional du PNUD.

Réalisation par une organisation intergouvernementale

Une organisation intergouvernementale (OIG) n'appartenant pas au système des Nations Unies est un partenaire de réalisation adéquat si :

- Cette organisation est directement concernée par les activités et résultats escomptés du projet;
- Son rôle est de soutenir les résultats du projet;

- Elle possède une expérience et une expertise spécialisées dans le domaine technique du projet ;
- Elle possède des capacités suffisantes et s'engage à mettre en œuvre le projet, ainsi qu'il en est établi dans une évaluation des capacités.

Une organisation intergouvernementale doit avoir signé un accord de partenaire de réalisation avec le PNUD pour être habilitée à mettre en œuvre un projet financé par le PNUD.

Critères généraux applicables au choix du partenaire de réalisation

Les éléments applicables à la sélection de tout partenaire de réalisation pour les activités de programme doivent inclure la capacité du partenaire potentiel à :

- S'assurer de l'appropriation du projet par le pays ;
- Mettre en œuvre les principaux moyens techniques, financiers et administratifs nécessaires au projet ;
- S'assurer de l'obtention des résultats du projet ;
- Soutenir les résultats du projet dans la durée ;
- Offrir un bon rapport qualité-prix.

Directives pour le processus de sélection

Le processus de sélection d'un partenaire de réalisation doit garantir les éléments suivants :

- Le nombre d'organisations compétentes à prendre en considération doit être le plus élevé possible afin d'assurer une comparaison objective ;
- Les partenaires pressentis doivent faire l'objet d'une évaluation impartiale et exhaustive.

Ce processus de sélection comprend les étapes suivantes (voir les détails ci-après sous chaque étape) :

1. Identification des partenaires potentiels ;
2. Evaluation de la capacité de chaque partenaire pressenti à mettre en œuvre le projet (à l'aide de la Liste de contrôle d'un partenaire de réalisation - *Implementing Partner checklist*) ;
3. Choix préliminaire du partenaire ;
4. Evaluation des capacités dans le domaine financier et dans d'autres domaines spécifiques (pour les partenaires qui reçoivent ou devraient recevoir au total plus de 100.000 dollars de fonds par an de la part d'organismes des Nations Unies. Ceci ne s'applique cependant pas aux organismes des Nations Unies ni aux organisations intergouvernementales ayant signé l'Accord de mise en œuvre avec le PNUD). Si nécessaire ou requis, d'autres évaluations additionnelles des capacités en matière d'achat et de recrutement peuvent être conduites afin d'identifier des problèmes spécifiques à certains domaines ;

5. En fonction du choix préliminaire du partenaire de réalisation et de l'ensemble des conclusions de l'évaluation des capacités, finalisation des composantes du modèle de document de projet qui traitent des thèmes suivants :
 - a. Dispositions en matière de gestion ;
 - b. Définition des parties responsables dans le plan de travail ;
 - c. Réduction des risques et mesures d'assurance ;
6. Distribution de l'ébauche du projet pour commentaires, et modifications subséquentes éventuelles ;
7. Soumission de l'ébauche du projet pour examen et approbation.

Identification des partenaires potentiels

Le type de modalité de mise en œuvre a pu être décidé au cours de la formulation du Plan d'action du programme de pays (PAPP) ou du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) (pour plus d'informations, se référer à la section 2.4, Lancement d'un programme, du chapitre sur la Gestion des programmes dans les Règles et procédures du PNUD ([Initiating a Programme](#))). Dans ce cas, les partenaires potentiels doivent être identifiés dans le cadre de la modalité choisie. Dans le cas contraire, au cours de la formulation du projet, les rédacteurs du projet doivent identifier les partenaires possibles indépendamment des modalités de mise en œuvre. En accord avec les présentes directives pour le processus de sélection, ces rédacteurs doivent identifier autant de partenaires potentiels compétents que possible. La capacité de mise en œuvre (ou de réalisation) de chaque partenaire potentiel devant être évaluée, il peut cependant être utile de procéder à une sorte de présélection informelle de ces partenaires afin de diminuer le nombre d'évaluations nécessaires. Le Gouvernement contribue à l'établissement de la liste des partenaires possibles.

Evaluation de la capacité à mettre en œuvre le projet

Les rédacteurs du projet et le personnel chargé des programmes dans le bureau de pays doivent évaluer la capacité à mettre en œuvre le projet de tous les partenaires potentiels identifiés. L'évaluation doit être conduite à l'aide de la Liste de contrôle pour l'évaluation de la capacité à mettre en œuvre un projet ([Capacity Assessment for Project Implementation checklist](#)), qui inclut un mode d'emploi. Cette liste doit servir d'outil de présélection pour le choix préliminaire du meilleur candidat à la mise en œuvre parmi plusieurs partenaires de réalisation possibles. Elle permet une évaluation rapide de l'adéquation et de la capacité de chaque partenaire pressenti à mettre en œuvre le projet proposé. Elle a également été conçue de manière à satisfaire au règlement 16.05 du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD ([Financial Regulations and Rules](#)) concernant la détermination des procédures financières applicables si une organisation candidate est choisie comme partenaire de réalisation. L'évaluation couvre la capacité de gestion ainsi que les capacités technique et financière. Cette dernière inclut les capacités en matière de recrutement, d'achats et de gestion financière. Les rédacteurs du projet doivent préparer un rapport écrit concis sur les conclusions de l'évaluation des capacités, en soulignant les points forts et les points faibles identifiés dans les capacités des partenaires proposés.

Le PNUD propose une Méthodologie d'évaluation des capacités à l'usage des partenaires nationaux afin qu'ils puissent évaluer leurs propres atouts et besoins en matière de capacités. Pour plus d'informations, voir le Document thématique du PNUD sur l'évaluation des capacités (*Capacity Assessment Practice Note*).

Choix préliminaire du partenaire

Le choix préliminaire du partenaire de réalisation vise à renforcer la transparence en faisant de ce choix une étape distincte et à favoriser l'utilisation des conclusions de l'évaluation des capacités pour appuyer une décision basée sur les faits. En outre, ce choix préliminaire est essentiel pour pouvoir mener à bien un certain nombre d'étapes de la formulation d'un projet. L'approbation définitive du choix du partenaire de réalisation est incluse dans l'approbation finale d'un projet dans son ensemble par le fonctionnaire du PNUD habilité à approuver les projets.

Le gouvernement doit être consulté et confirmer en définitive le choix du partenaire de réalisation. Pour obtenir cet accord préliminaire, le directeur de programme du bureau de pays doit informer le gouvernement par écrit des dispositions proposées pour la mise en œuvre, fondées sur les conclusions de l'évaluation des capacités, et lui demander son approbation. La lettre du directeur peut prendre la forme d'une demande d'approbation tacite dans un délai imparti.

Évaluation de la capacité financière

Suite à l'obtention de l'accord préliminaire sur le partenaire de réalisation, une évaluation de la capacité de gestion financière doit être conduite pour les partenaires qui reçoivent ou devraient recevoir au total plus de 100.000 dollars de fonds par an de la part d'organismes des Nations Unies. Les partenaires recevant des fonds pour un montant inférieur peuvent également être évalués si cela est jugé nécessaire. Cette évaluation a pour but d'identifier les lacunes ou difficultés dans la capacité du système et des pratiques de gestion financière du partenaire et de définir les voies et moyens d'y remédier. Les conditions et procédures d'évaluation figurent dans le document du Groupe des Nations Unies pour le développement, « [Cadre pour les remises d'espèces aux partenaires d'exécution](#) ». Tous les fonds nécessaires à la conduite des évaluations mentionnées ci-dessus doivent être avancés par le PNUD et débités par la suite au projet une fois celui-ci approuvé.

Finalisation des dispositions en matière de gestion et de mise en œuvre

En fonction du choix préliminaire du partenaire de réalisation et de l'ensemble des conclusions de l'évaluation des capacités, les rédacteurs du projet doivent finaliser la formulation des composantes du projet qui traitent des thèmes suivants :

- a. Dispositions en matière de gestion;
- b. Définition des parties responsables dans le plan de travail annuel;
- c. Mécanismes d'assurance.

(a) Dispositions en matière de gestion

Le modèle de document de projet ou de plan de travail annuel ([MS Word Template](#)) décrit les éléments d'information à fournir sur les dispositions en matière de gestion. Cette section

du document de projet inclut un texte type sur la responsabilité du partenaire de réalisation. Elle doit par ailleurs expliquer le rôle de ce partenaire dans la gestion du projet, la mise en œuvre des activités et la surveillance.

Les informations suivantes doivent également être incluses :

- Rôle de l'agence gouvernementale de coopération;
- Obligations préliminaires et conditions préalables;
- Accords de collaboration avec des projets apparentés (le cas échéant);
- Description succincte des apports qui seront fournis par le partenaire de réalisation et de ceux du gouvernement;
- Dispositions pour les remises d'espèces au projet et les activités connexes de surveillance ; Ces dispositions varient selon que le partenaire de réalisation est le PNUD, un organisme des Nations Unies, une organisation intergouvernementale, etc.
- Dispositions en matière d'audit;
- Organigramme du projet;
- Annexes incluant les fonctions (termes de référence) du personnel clé du projet et toute autre information importante;
- Mandat (termes de référence) pour les parties responsables (voir (b) ci-dessous)
- Description des mécanismes d'assurance (voir (c) ci-dessous).

(b) Définition des parties responsables pour les activités

Le règlement 17.01 du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD s'applique : « ... Avec l'accord du gouvernement du pays de programme et celui du PNUD, ... le partenaire de réalisation désigné peut s'adjoindre une ou plusieurs autres entités pour mettre en œuvre les activités de programme du PNUD. »

Les « autres entités » qui peuvent être associées au partenaire de réalisation dans la mise en œuvre du projet sont appelées les parties responsables dans le cadre du dispositif de programmation harmonisé. Le partenaire de réalisation peut lui-même agir comme partie responsable pour une partie ou l'ensemble des activités.

(c) Mécanismes d'assurance

Conformément aux conclusions relatives à la microévaluation de la capacité de gestion financière dans le cadre de l'Approche harmonisée des procédures de remise d'espèces aux partenaires d'exécution, le PNUD a recours à trois mécanismes différents pour s'assurer que les fonds attribués à chaque partenaire de réalisation ont été reçus et dépensés, et ont fait l'objet de rapports, en accord avec le système de contrôle interne convenu. Ces mécanismes sont les suivants :

- Examen périodique sur place des documents financiers du partenaire concernant les remises d'espèces ;
- Suivi programmatique de l'exécution du plan de travail ;

- Vérifications programmées (en collaboration avec les organismes des Nations Unies ayant recours au même partenaire de réalisation) des mécanismes de contrôle interne du partenaire pour la gestion des remises d'espèces.

Des informations supplémentaires sur les mécanismes d'assurance sont disponibles dans le document du Groupe des Nations Unies pour le développement, « [Cadre pour les remises d'espèces aux partenaires d'exécution](#) ». Ces mécanismes sont décrits dans les sections concernées du document de projet.

Distribution de l'ébauche du projet pour commentaires et modifications subséquentes éventuelles

Soumission de l'ébauche du projet pour examen et approbation

Voir la section ci-dessous pour plus de détails sur les étapes (6) et (7).

Processus d'approbation pour la réalisation directe

La décision de choisir le PNUD comme partenaire de réalisation doit prendre les questions suivantes en considération:

- Existe-t-il d'autres capacités de mise en œuvre (d'institutions nationales, d'organismes des Nations Unies ou d'ONG) ?
- Le projet existe-t-il en réponse à une situation de conflit nécessitant une rapidité des interventions et de l'obligation de rendre compte de l'utilisation des ressources ?
- Le projet existe-t-il en réponse à une situation requérant tact et neutralité ?
- Existe-il un plan de retrait ?

Le bureau régional compétent du PNUD doit évaluer la capacité du bureau de pays avant que le PNUD puisse être désigné partenaire de réalisation.

1. Examen et évaluation de la capacité de mise en œuvre du bureau de terrain

Au moment de la finalisation du Plan d'action du programme de pays ou de l'UNDAF, les bureaux de pays doivent soumettre à leur bureau régional respectif un avant-projet de ce plan d'action en indiquant le niveau prévu de réalisation directe par le PNUD. Lors de son examen de la capacité du bureau de pays, le bureau régional devra consulter le Bureau de la gestion ainsi que d'autres unités du siège si nécessaire. L'évaluation de la capacité de mise en œuvre (ou de réalisation) du bureau de pays peut être effectuée à l'aide du Tableau de bord prospectif du PNUD (*Balance Scorecard*), du Tableau de bord de la qualité des données financières, de l'instantané de la situation à l'usage des cadres (ou Instantané exécutif - *executive snapshot*), et des visites sur le terrain et des activités de suivi du bureau régional. Ce dernier informera le bureau de pays des résultats de l'évaluation, y inclus les recommandations et l'appui nécessaire pour renforcer les capacités du bureau. Cette évaluation aura lieu une seule fois au cours du cycle du programme, à moins que des changements dans les résultats du bureau de pays ne soient détectés à l'aide du tableau de bord prospectif du PNUD, des outils de gestion du changement, des audits et des autres mécanismes de suivi.

2. Délégation de pouvoir aux bureaux de terrain pour la mise en œuvre des projets

En fonction de l'examen de la capacité du bureau de pays, le bureau régional peut :

- a) Autoriser le bureau de pays à approuver tous les projets mis en œuvre par le PNUD dans le cadre du PAPP ou du Plan d'action de l'UNDAF ;
- b) Autoriser le bureau de pays à approuver des projets mis en œuvre par le PNUD sous réserve de remplir les conditions posées par le bureau régional ;
- c) Prescrire au bureau de terrain de soumettre tous les projets mis en œuvre par le PNUD à l'approbation du bureau régional.

3. Rapport annuel récapitulatif sur les projets mis en œuvre par le PNUD

Les bureaux de pays doivent soumettre un rapport sur les projets mis en œuvre par le PNUD, axé sur les résultats obtenus et le respect des règles et règlements financiers, opérationnels et d'audit. Le rapport devra également décrire l'appui apporté dans la mise en œuvre du PNUD à l'appropriation par le pays et aux besoins en matière de renforcement des capacités. Les bureaux régionaux prendront ces rapports en compte dans leur examen des délégations de pouvoir pour la mise en œuvre par le PNUD et dans leur préparation des rapports annuels connexes destinés à informer le Groupe des opérations (et soumis à travers le Groupe d'appui aux opérations - OSG).

Pour les projets ne faisant pas partie du PAPP ou du Plan d'action de l'UNDAF, les procédures actuelles pour l'approbation de l'Exécution directe restent en vigueur ([DEX approval](#)).

Gestion des risques

Les règles générales du PNUD en matière de risques s'inscrivent dans le Cadre de référence de la gestion du risque institutionnel ([Enterprise Risk Management](#)).

Le risque est un élément essentiel à prendre en compte dans la conception et la gestion d'un projet. Il peut être défini comme la possibilité qu'un événement se produise et affecte l'obtention des résultats du projet. Il peut donc constituer une menace ou réduire les choix.

Les risques doivent être identifiés, évalués et classés par ordre de priorité. Les actions possibles face à ces risques doivent être examinées et un plan d'action adéquat doit être élaboré. Ces actions doivent être incluses dans le plan de travail du projet et faire l'objet d'un suivi et de rapports réguliers afin de s'assurer que les activités de gestion des risques obtiennent l'effet escompté.

Les risques, y compris ceux pour la sécurité, doivent être identifiés et évalués à l'aide du Registre des risques du projet ([project Risk Log](#)), qui doit être présenté au Comité d'examen des projets sous la forme d'une annexe au document de projet. Une fois l'Attribution (« Award ») du projet créée dans Atlas, les risques doivent être enregistrés dans le Module de gestion des projets d'Atlas. Le registre des risques doit être conservé et mis à jour dès que nécessaire dans Atlas pendant toute la durée du projet.

Suivi et évaluation du projet

Au cours de l'étape de formulation du projet et en étroite collaboration avec la contrepartie nationale et les autres parties prenantes, le PNUD doit planifier le suivi du projet conformément aux directives du [Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation](#)

axés sur les résultats du développement). Le rédacteur du projet doit préparer un cadre initial de suivi et d'évaluation du projet le cas échéant à l'aide du Cadre de suivi et d'évaluation décrit dans la section « Planification stratégique d'un programme » des Règles et procédures du PNUD relatives aux programmes et projets. Le suivi du projet est lié à celui mené au niveau du programme et de ses effets, et doit y contribuer. La planification du suivi du projet doit permettre de :

1. Préciser les différentes composantes des résultats qui feront l'objet d'un suivi : définition claire des produits, indicateurs, données de référence et cibles ;
2. Mettre en place le dispositif de collecte des indicateurs de suivi devant démontrer que les produits retenus initialement sont en cours d'obtention comme prévu et de manière efficace, et que les activités sont en cours de réalisation conformément aux cibles du plan de travail annuel ;
3. Identifier et participer à des mécanismes appropriés, tels que les groupes de discussion des effets ou les instances de coordination sectorielle, auxquels le projet devrait être rattaché et qui permettraient au PNUD d'examiner conjointement avec les autres partenaires impliqués la contribution du projet à l'obtention progressive des effets attendus ;
4. S'assurer que les indicateurs de suivi fourniront des informations fiables sur la pertinence continue des produits du projet en cours de réalisation pour l'obtention de l'effet connexe attendu du PAPP ou du Plan d'action de l'UNDAF ; s'assurer que les activités et réunions nécessaires au suivi sont planifiées et que les responsabilités sont définies. Le dispositif et les actions de suivi doivent prendre en compte le fait que l'information doit circuler entre le suivi du projet et les mécanismes globaux de suivi, tel que l'examen annuel de l'UNDAF, et/ou les procédures de gestion des résultats au niveau national, telles que les groupes de discussion des effets et les dispositifs sectoriels ;
5. S'assurer que des moyens humains et financiers suffisants pour le suivi-évaluation sont inclus dans les budgets du projet ;
6. S'assurer que les principales questions et les enseignements tirés de l'expérience seront mis à jour ;
7. Décider de l'évaluation éventuelle du projet.

L'évaluation d'un projet est obligatoire lorsqu'elle est requise par un accord de partenariat, comme dans le cas du Fonds pour l'environnement mondial (Global Environment Facility - GEF). Les Bureaux de pays et les unités de programme peuvent juger utile de d'évaluer également d'autres projets afin de renforcer la gestion axée sur les résultats. Les membres du Comité d'examen des projets doivent évaluer la pertinence et le calendrier de l'évaluation ou des évaluations proposées afin de garantir que ces évaluations fournissent les informations nécessaires en temps utile. Le Comité doit également s'assurer que des moyens financiers suffisants sont alloués au suivi-évaluation. Le directeur de programme doit s'assurer que les évaluations de projet prévues sont incluses dans le plan d'évaluation du programme de pays. Pour plus d'informations, se référer à la section des Règles et procédures sur l'Evaluation ([Evaluation](#)).

Examen du projet

Selon la définition donnée par le Comité d'Aide au développement (CAD) de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE), L'examen d'un projet (ou « l'appréciation préalable ») est « l'appréciation globale de la pertinence, de la faisabilité et de la durabilité probable d'une action de développement avant que la décision de financement ne soit prise. Remarque : dans les agences de développement, le but de cette appréciation est de donner aux décideurs les éléments qui leur sont nécessaires pour décider si l'action représente un usage approprié des ressources ».¹⁴

Au PNUD, la fonction d'examen des projets découle du pouvoir d'approbation de l'Administrateur relatif aux activités de programme. Comme établi dans le Règlement 16.02 du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD :

« Dans les limites que le Conseil d'administration peut prescrire et des ressources allouées aux activités de programme du PNUD, l'Administrateur est autorisé à approuver les activités de programme du PNUD au niveau des pays ainsi qu'aux niveaux régional et mondial. ».

La règle de gestion financière 116.02 stipule que le pouvoir d'approuver les activités de programme est délégué à condition que soient mises en place les instructions et procédures opérationnelles nécessaires à l'approbation :

- (a) Le pouvoir d'approuver les activités de programme du PNUD, dans la limite des ressources qui leur sont allouées, est délégué à l'Administrateur associé. L'Administrateur associé peut déléguer ce pouvoir, par l'intermédiaire du Directeur du Bureau régional concerné, aux représentants résidents dans les pays de programme ;
- (b) L'approbation des activités de programme du PNUD prend effet lors de la signature du document de projet ou du plan de travail annuel.

Un examen objectif du projet est essentiel à une approbation de ce projet en connaissance de cause. Le PNUD a donc mis en place une procédure d'examen de projet obligatoire pour tous les projets bénéficiant d'un financement du PNUD.

Comité d'examen des projets

Le PNUD convoque un Comité local d'examen des projets dans chaque bureau de pays et dans les services concernés du siège chargé d'examiner les projets proposés. Les membres du Comité font des recommandations au responsable du PNUD ayant autorité pour décider de l'approbation ou du rejet d'une proposition de projet. Dans la plupart des cas, ce responsable est le représentant résident.

La procédure d'examen des projets soutient directement la redevabilité de l'Administrateur pour l'approbation des activités de programme. Le Comité d'examen des projets doit être composé de fonctionnaires du PNUD, d'un représentant de l'Agence gouvernementale de coordination et d'un représentant du partenaire de réalisation. D'autres parties prenantes au projet peuvent assister à la réunion du Comité et y participer en tant que membre ex officio, comme les experts techniques, les représentants des donateurs cofinçant le projet

¹⁴ Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats.

et les représentants des bénéficiaires. Un haut fonctionnaire du PNUD doit présider la réunion et nommer un rapporteur qui préparera le compte-rendu.

Il est recommandé au bureau de pays de tenir également une ou plusieurs réunions internes préparatoires à la réunion du Comité d'examen des projets qui contribueront à assurer un processus de formulation de qualité pour le projet.

Etapes de la procédure d'examen

La procédure d'examen comprend les étapes suivantes (Voir les détails dans chaque étape décrite ci-dessous):

1. Examen sur dossier par le PNUD en termes d'exhaustivité, de clarté, d'exactitude et de qualité générale du contenu du projet;
2. Action corrective si nécessaire ;
3. Examen sur dossier par les membres du Comité d'examen des projets et préparation de leurs commentaires ;
4. Réunion d'examen du projet ;
5. Préparation du compte-rendu de la réunion et transmission pour action ultérieure.

1. Examen sur dossier par le PNUD. Une fois l'ébauche du document de projet terminé par le rédacteur, le chargé de programme concerné passe en revue le document à l'aide des Principes fondamentaux pour une programmation de qualité ([Checklist for Quality Programme and Project Formulation and Appraisal](#) – Liste de contrôle pour une formulation et un examen de qualité des programmes et projets). L'examen sur dossier vise à s'assurer des éléments suivants:

- Alignement – le projet ou le plan de travail annuel proposé est aligné ou non sur le PAPP ou le Plan d'action de l'UNDAF ;
- Clarté – l'ensemble du texte et le cadre des résultats et des ressources ont été rédigés de manière claire et logique ;
- Exhaustivité – le document contient toutes les informations et annexes requises conformément aux instructions ;
- Exactitude – le texte est grammaticalement correct et les calculs des données budgétaires sont exacts ;
- Accent mis sur les résultats – le cadre des résultats et des ressources est logique et contribue clairement au PAPP ou au Plan d'action de l'UNDAF ;
- Contenu – les politiques pertinentes du PNUD applicables au domaine du projet ont été prises en compte.

2. Action corrective si nécessaire. Le rédacteur du PNUD pour le projet apporte les modifications nécessaires. Il prépare en outre une présentation concise du projet décrivant le bien-fondé, les résultats prévus, la stratégie et les autres informations de base. Il transmet le document de projet ou le plan de travail annuel ainsi que la fiche de projet le cas échéant aux participants de la réunion du Comité d'examen des projets.

3. Examen sur dossier par les membres du Comité et préparation de leurs commentaires. Les membres du Comité examinent le document de projet ou le plan de travail annuel ainsi que la présentation du projet et préparent leurs propres commentaires. Ceux qui ont des commentaires les envoient avant la réunion du Comité aux autres participants à cette réunion.

4. Réunion d'examen du projet. Le président du Comité convoque la réunion. Celle-ci vise à décider de recommandations concernant les prochaines étapes du projet proposé. L'ordre du jour doit inclure les éléments suivants :

- Présentation concise du projet ;
- Examen et discussion des principales questions et recommandation des membres du Comité d'approuver, de rejeter ou de modifier le projet proposé.

Les principaux thèmes de discussion conseillés sont les suivants :

- Pertinence. Consensus éventuel sur le problème soulevé et sur les résultats qu'il est prévu d'atteindre grâce au projet/plan de travail ; priorité accordée ou non par le Gouvernement et le PNUD au projet proposé ;
- Faisabilité. Existence ou non d'une approche crédible de la stratégie du projet permettant l'atteinte des résultats ;
- Engagement. Présence ou absence d'éléments témoignant de l'engagement des parties concernées à mettre en œuvre le projet/plan de travail et conviction ou non que le partenaire de réalisation constitue le meilleur choix possible pour réaliser les activités ;
- Redevabilité. Existence éventuelle, dans les dispositions en matière de gestion et de mise en œuvre, d'une définition claire de la redevabilité, des rôles et des responsabilités ;
- Coût-efficacité. Conception du projet/plan de travail annuel assurant ou non l'efficacité du projet et la perspective d'un bon rapport qualité-prix ;
- Durabilité. Durabilité éventuelle des résultats du projet liée au renforcement prévu des capacités ;
- Impact social et sur l'environnement. Prise en compte suffisante ou non des effets et des possibilités au niveau social et de l'environnement ;
- Gestion des risques. Eventualité de l'identification, de l'évaluation et du classement des risques par ordre de priorité et inclusion éventuelle dans le plan de travail du projet des actions possibles pour faire face à ces risques ;
- Suivi-évaluation. Existence ou non d'un cadre de suivi-évaluation du projet élaboré de manière adéquate ;
- Toute autre question non résolue soulevée dans les commentaires des membres du Comité.

5. Préparation du compte-rendu de la réunion et transmission pour action ultérieure. Le rapporteur du Comité prépare le compte-rendu de la réunion incluant la recommandation du Comité et l'envoie pour commentaires aux membres de ce Comité. Le président du Comité transmet le compte-rendu final au responsable du PNUD ayant autorité pour approuver les projets si la recommandation est d'approuver ou de rejeter le projet, ou au rédacteur du PNUD concerné si la recommandation est d'apporter des modifications additionnelles au projet. Dans ce dernier cas, une fois les modifications terminées, le document révisé est envoyé au président du Comité afin de vérifier que les modifications demandées ont bien été effectuées. Ce dernier transmet ensuite le document révisé au responsable du PNUD ayant autorité pour l'approuver.

Implications pour Atlas

Le Cadre des résultats et des ressources doit être « reflété » dans Atlas afin que les produits et activités identifiés dans ce cadre correspondent clairement aux « produits » et « activités » présents dans le système d'Atlas. Une fois le projet examiné avec succès lors de la réunion du Comité d'examen des projets, sa proposition dans Atlas est « attribuée » dans le système. Suite à cette « Attribution » (« Award »), des budgets pluriannuels doivent être finalisés indiquant clairement les parties responsables, les sources de financement et les montants budgétisés prévus en fonction du plan de travail annuel. Chaque produit rattaché à cette attribution doit également être relié à un effet correspondant attendu du programme de pays.

Plan de lancement

Il faut un plan de lancement lorsque des ressources financières sont nécessaires pour finaliser l'étude du projet ou démarrer certaines de ses activités. Le plan peut par exemple inclure le recrutement d'un ou de plusieurs consultants pour élaborer un cadre complet du suivi, l'analyse de données, le « dépistage » du projet en vue d'une étude d'impact environnemental ou le démarrage d'activités pilotes. Le plan de lancement décrit l'objectif, les activités et le budget nécessaire pour l'étape de « Lancement du projet » (voir ci-dessous la section concernée du présent Manuel). Le représentant résident du PNUD approuve ce document suite aux recommandations du Comité d'approbation des projets. Le plan de lancement est composé de trois parties :

- Une page de couverture type ;
- Une description des activités et des principaux produits, et de la façon dont ils seront gérés ;
- Un budget type sous la forme d'un Plan de travail annuel.

La durée du plan de lancement ne peut dépasser une année. Si le document de projet complet n'est pas prêt dans les 12 mois qui suivent la signature du plan, le budget doit être clôturé et les membres du Comité d'examen des projets doivent être informés de la situation.

Le plan de lancement remplace la procédure antérieure connue sous le nom d'Assistance préparatoire.

Diagramme logique

N/A

Procédures

Réf.	Etape	Tâches et responsabilités	Interventions dans Atlas
01	Elaboration du document de projet/ PTA	Définir les résultats et les inclure dans le Cadre des résultats et des ressources [Rédacteur du projet] - Suite à l’approbation de la proposition de projet lors de la phase précédente, la meilleure stratégie à adopter pour le projet est désormais claire. Le rédacteur du projet doit maintenant élaborer le projet, en commençant par établir une hiérarchie du ou des produits (ou résultats du projet), des activités et des intrants. - La définition des activités principales pour chaque résultat doit être fondée sur le Cadre des résultats et des ressources (RRF) du PAPP ou du Plan d’action de l’UNDAF. Les cibles et indicateurs de produit définis initialement dans le PAPP ou le Plan d’action de l’UNDAF doivent être réexaminés/reconfirmés pour s’assurer qu’ils sont toujours adaptés à la situation actuelle. - L’élaboration du RRF est un processus consultatif impliquant toutes les parties prenantes. En fonction de la portée et de la complexité du projet, l’élaboration du RRF peut se poursuivre au cours de la prochaine étape « Lancement du projet ». - Comme indiqué dans la section 2.9, la présente phase doit définir les modalités du suivi et (si nécessaire) de l’évaluation du projet. Ces modalités doivent figurer dans un cadre initial du suivi-évaluation du projet. - La décision de réaliser une évaluation du projet doit également figurer dans le plan global d’évaluation du programme de pays soumis au Conseil d’administration. Des moyens financiers suffisants pour le suivi-évaluation doivent être inscrits dans le budget du projet.	La proposition doit être mise à jour dans Atlas pour refléter les informations issues du RRF, en particulier pour les champs suivants: “Proposal header”; “Budget header”; “Budget periods”; “Budget line summary”. Les périodes budgétaires dans Atlas doivent correspondre aux années civiles. Des informations peuvent être saisies dans la page « Resources » d’Atlas sur les possibilités de mobiliser des ressources et l’utilisation des ressources de base, ainsi que sur les contributions en nature.
		Déterminer la modalité de mise en œuvre et examiner les capacités du partenaire de réalisation potentiel [Rédacteur du projet] - Il est essentiel d’identifier la modalité de mise en œuvre la mieux appropriée et de définir le mode de réalisation des activités de façon à atteindre les résultats du projet avec la qualité voulue et dans les coûts et délais impartis. - Le rédacteur du projet doit mener les activités suivantes : ✓ Identification des partenaires potentiels ; ✓ Evaluation de la capacité de chaque partenaire potentiel à mettre en œuvre le projet, à l’aide de la liste de contrôle pour le partenaire de réalisation (Liste de contrôle pour l’évaluation de la capacité des partenaires de réalisation à gérer un projet - Checklist for assessing the capacities of potential Implementing Partners on Project Management) ; ✓ Choix préliminaire du partenaire en consultation avec la direction du bureau de pays ; ✓ Evaluation de la capacité financière (pour les partenaires qui reçoivent ou devraient recevoir au total plus de 100.000 dollars de fonds par an de la part d’organismes des Nations Unies) et autres évaluations additionnelles (achats, gestion des ressources humaines) si nécessaire ; ✓ En fonction du choix préliminaire du partenaire de réalisation et des conclusions de l’évaluation globale	Aucune

		des capacités, finalisation des composantes du format du document de projet qui traitent des thèmes suivants : ▪ Disposition en matière de gestion ; ▪ Définition des parties responsables dans le plan de travail annuel ; ▪ Réduction des risques et mesures d'assurance. ✓ Lorsqu'il apparaît, en fonction de l'évaluation des capacités mentionnée ci-dessus, qu'une institution nationale ne possède pas les capacités de gestion nécessaires à l'accomplissement de certaines tâches, le bureau de pays du PNUD peut aider cette institution à remplir son rôle de partenaire de réalisation à travers la fourniture de services d'appui – le PNUD devient alors une partie responsable. Dans ce cas, le document de projet doit non seulement préciser la nature et l'étendue de ces services, mais également esquisser un plan de retrait progressif de cette assistance (stratégie de désengagement).	
		Rédiger le document de projet/PTA [Rédacteur du projet] • Se servir du format du document de projet/PTA (MS Word Template). Le format sert à préciser un certain nombre d'éléments importants initialement élaborés dans le PAPP ou le Plan d'action de l'UNDAF. Il peut également être nécessaire de définir davantage ces éléments suite à des changements intervenus dans la situation du pays. La Liste de contrôle pour une programmation de qualité ("The Quality Programming Checklist") doit par ailleurs être consultée afin de garantir la qualité du projet en termes de contenu. • Les composantes du projet qui nécessitent une attention particulière sont : ✓ Le Cadre des résultats et des ressources ; ✓ Les dispositions et la structure du projet en matière de gestion, y inclus la composition du Comité de projet ; ✓ Les besoins en suivi-évaluation et le cadre initial de suivi et d'évaluation (voir la section 2.9 ci-dessus et le Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement) ; ✓ Analyse et gestion des risques. • Si le projet est un « programme commun » avec d'autres organismes des Nations Unies, prière de se référer à la Note d'orientation du GNUD sur la programmation conjointe. Si le PNUD est choisi comme Agent administratif, prière de se référer au document sur la Responsabilité du PNUD en tant qu'Agent administratif dans les fonds d'affectation spéciale multi-donateurs et/ou les programmes communs des Nations Unies ("UNDP's Accountability when acting as Administrative Agent in MDTFs and/or UN Joint Programmes") ; • S'il est prévu que le projet implique plusieurs bureaux de pays, prière de se référer à la section sur la programmation régionale (Regional Programming) et notamment aux Directives sur la mise en place des projets multi-pays dans Atlas (Guidelines on multi-country projects setup in Atlas).	Aucune
		Elaborer le plan de lancement (si nécessaire) [Rédacteur du projet] • Si des moyens sont nécessaires dans l'immédiat pour finaliser l'étude du projet ou démarrer certaines de ses	Au sein de la même Proposition de projet ("Project Proposal"), créer une nouvelle activité dans Atlas (Activity ID)

		activités, un Plan de lancement pour compléter l'ébauche du document de projet doit être préparé et soumis au Comité d'examen des projets. Le plan de lancement est composé de trois parties : ✓ Une page de couverture type ; ✓ Une description des activités/principaux produits, et de la façon dont ils seront gérés ; ✓ Un budget type sous la forme d'un Plan de travail annuel.	avec un budget correspondant afin de faire figurer les produits du plan de lancement.
02	Examen du Projet	Convoquer le Comité d'examen des projets (PAC) [Directeur de programme] • Afin de préparer la réunion du Comité, le rédacteur de projet doit coordonner les étapes suivantes : ✓ Examen sur dossier du PNUD en termes d'exhaustivité, de clarté, d'exactitude et d'assurance de la qualité générale du projet, et action corrective si nécessaire. Cet examen inclut un « dépistage » environnemental du projet afin de décider si une étude d'impact environnemental est nécessaire (voir la note d'orientation - guidance note) ; ✓ Examen sur dossier par les membres du Comité et préparation de leurs commentaires ; ✓ Convocation de la réunion du Comité. • L'ordre du jour de la réunion du Comité doit inclure: ✓ Présentations concises du projet ; ✓ Examen et discussion des principales questions et recommandation des membres du Comité d'approuver, de rejeter ou de modifier le projet proposé ; • Il est recommandé au bureau de pays d'organiser également, avec la participation de fonctionnaires du bureau et de personnes-ressource choisis pour l'occasion, une ou plusieurs réunions internes préparatoires à la réunion du Comité, qui contribueront à assurer un processus de formulation de qualité pour le projet.	Changer le statut de la proposition en « Submitted » (proposition de projet soumise au PAC)
		Examiner le projet. [Membres du Comité] • Les thèmes de discussion de la réunion du Comité concernent principalement les aspects suivants du projet: pertinence; faisabilité; redevabilité ; coût-efficacité ; engagement ; exigences du suivi-évaluation ; durabilité ; performance dans les domaines social et environnemental ; analyse des risques ; dispositions en matière de gestion ; et toute autre question non résolue soulevée dans les commentaires des membres du Comité ; • Par le biais du compte-rendu de la réunion, le Comité évalue le projet de manière critique en fonction des critères établis, y compris la capacité du projet à obtenir un impact significatif et durable, donne son avis au directeur de programme (le responsable du PNUD habilité à approuver les projets) sur le bien-fondé de la conception du projet, et recommande l'approbation, le rejet ou la révision de l'ébauche du document de projet ; • Le compte-rendu de la réunion doit être transmis aux participants, qui doivent signifier leur accord sur son contenu, et classé pour examen ultérieur par les auditeurs ou les équipes d'évaluation. Il doit également être téléchargé dans Atlas ; • Le président du Comité vérifie la révision (éventuelle) du projet et transmet le document de projet au directeur du	Changer le statut de la proposition dans Atlas afin de refléter les recommandations du Comité. Télécharger le compte-rendu de la réunion.

		programme pour approbation.	
03	Approbation du projet	Prendre une décision sur le document de projet [Directeur de programme] - En fonction de la recommandation du Comité, le responsable du PNUD habilité à approuver les projets doit prendre une décision (d'approbation, d'approbation sous réserve de modifications, ou de rejet) et en informer toutes les parties concernées ; - En fonction de la recommandation du Comité sur la composition du comité de projet et sur les responsabilités de ce dernier dans la conduite de la mise en œuvre du projet, la nomination des membres du comité de projet doit être approuvée par leur organisme respectif.	
		Créer l'Attribution dans Atlas [Directeur de programme, responsable de la fonction d'assurance du projet] - En fonction des recommandations du Comité, le fonctionnaire du PNUD habilité de par son niveau hiérarchique dans Atlas crée l'Attribution ("Award"). - Préalablement à la création de l'Attribution, le responsable de la mission d'assurance du projet doit effectuer un contrôle de qualité pour vérifier la compatibilité de la structure des produits (ou résultats) et activités du projet dans Atlas avec le RRF.	Créer l'Attribution (« Award »). Pour chaque ID du projet ("Project ID"), mettre le statut du projet ("Project Status") sur "A" afin d'activer les fonctions du Module de gestion des projets (« Project Management Module »). Au niveau de l'attribution ("Award level"), mettre son statut ("Award Status") sur "Initiating" afin de refléter correctement l'attribution dans le Tableau de bord de la qualité des données financières du projet (« Project Data Quality Dashboard »).
		Lancer le Module de gestion des projets d'Atlas [Rédacteur du projet, responsable de la fonction d'assurance du projet] - A partir des informations provenant du cadre des résultats et des ressources, saisir dans Atlas le détail des produits, y compris les données de référence, les indicateurs et les cibles ; - Enregistrer dans Atlas les risques du projet et les actions de gestion de ces risques dont il a été convenu, à partir du registre des risques approuvé par le PAC.	Activer la page de définition des produits (« Output Definition page »). Activer le Registre initial des risques et celui des questions (« Risks and Issues Logs ») dans le module de gestion des projets (« Project Management module »). Relier chaque ID du projet ("Project ID") au Résultat (« Outcome ») correspondant de l'arbre du projet (« Project Tree »).
		Approuver le Plan de lancement (s'il est nécessaire) [PAC/Directeur de programme] Le PAC doit examiner le budget du plan de lancement élaboré sous forme de plan de travail annuel. Suite à son approbation par le directeur de programme, ce plan de lancement doit être activé par le responsable du PNUD habilité de par son niveau hiérarchique dans Atlas.	Si la phase de lancement nécessite un budget, celui-ci doit être transmis au Contrôle des engagements (Commitment Control - KK).

Contributions

- PAPP ou Plan d'action de l'UNDAF ;
- Contributions des parties prenantes à la formulation ;
- Proposition de projet approuvée dans Atlas (note de réflexion, si jugée initialement nécessaire) ;

- Evaluations de la capacité du partenaire de réalisation ;
- Outils de connaissance et consultation des communautés de pratiques : La justification d'un projet doit reposer sur les outils de connaissance disponibles, tels que les notes et fiches de politique, les guides pratiques, les enseignements tirés de l'expérience, les réponses récapitulatives et les études analytiques ;
- Analyse sur dossier. Commentaires des membres du Comité d'examen des projets et compte-rendu de la réunion du Comité.

Prestations

	De quoi s'agit-il?	Pour apprendre	A effectuer dans Atlas
Cadre des résultats et des ressources	Voir le document de projet		Module de gestion des projets – Award Summary (résumé de l'attribution)
Document de projet	Deliverable Description (description du produit) MS Word Template (format du document de projet)	n/a	n/a
Cadre initial du suivi-évaluation du projet	Voir la section 2.9 ci-dessus et la section 2.9 de la Planification stratégique d'un programme (Programme Strategic Planning)		
Registre initial des risques	Deliverable Description MS Word Template Sample Atlas Risk Log (registre des risques type d'Atlas) Sample Risk Log report (registre des risques type hors Atlas)	On-Demand Atlas Training – Defining a Project (Formation à la demande d'Atlas – Définition d'un projet)	Module de gestion des projets – Award Summary
Plan de lancement approuvé (si nécessaire)	Deliverable Description MS Word Template		

Rôles et Responsabilités

Les fonctions suivantes participent à la présente phase :

- **Rédacteur du projet** : Dirige le processus de formulation du projet et l'organisation des actions requises pour l'examen et la finalisation du projet ;
- **Responsable de la fonction d'assurance du projet** : S'assure que les procédures exigées pour la formulation et l'examen des projets sont respectées et que le Module de gestion des projets d'Atlas a été lancé correctement ;
- **Membres du Comité d'examen des projets**: Prennent part aux réunions du Comité afin d'examiner le projet et de faire des recommandations concernant son approbation ; dans le cadre du processus d'examen du Comité, formulent des recommandations sur la composition du comité de projet et sur les responsabilités de ses membres dans la conduite de la mise en œuvre du projet ; examinent le budget du plan de lancement et formulent des recommandations préalablement à son approbation ;

- **Directeur de programme** : Approuve le budget du plan de lancement (s'il est nécessaire) élaboré sous la forme d'un plan de travail annuel. C'est un responsable du PNUD investi du pouvoir d'approuver les projets.

Pour plus de détails, prière de voir la structure organisationnelle de gestion des programmes et des projets dans les Règles et procédures ([Programme & Project Management Organization Structure](#)).

Modèles et formulaires

- Liste de contrôle pour l'évaluation de la capacité d'un partenaire de réalisation ([Implementing Partner Capacity Assessment Checklist](#)) ;
- Liste de contrôle pour une formulation et un examen de qualité des programmes et des projets ([Checklist for Quality Programme and Project Formulation and Appraisal](#)) ;
- Comité d'examen des projets – Mandat type ([Project Appraisal Committee - Sample TOR](#)) ;
- Cadre du suivi et de l'évaluation : Développer le cadre du suivi et de l'évaluation du projet à partir du Cadre de suivi et d'évaluation décrit dans la section « Planification stratégique d'un programme » ([Programme Strategic Planning](#)) ;
- Feuilles de travail de la gestion du risque institutionnel (Pour plus d'informations, voir la [Gestion du risque institutionnel](#)) ;
- Feuilles de travail de la gestion des risques pour la sécurité ([Security Risk Management Work Sheets](#)) ;
- Liste de contrôle pour le « dépistage » environnemental, située à l'annexe A de la Note d'orientation sur la mise en œuvre du « dépistage » environnemental et de l'étude d'impact environnemental pour les projets du PNUD ([Environmental Screening Checklist](#)).

Informations supplémentaires

- Questions courantes sur la collaboration avec les organisations de la société civile ([FAQs on working with CSOs](#)) ;
- Consulter le « Centre d'information » sur la gestion des programmes et projets ([Programme and Project Management Resource Center](#)).

Enseignements tirés de l'expérience

N/A

Au programme

N/A

Lancement d'un projet

Description

La présente phase de lancement d'un projet vise à répondre aux questions suivantes : « La conception du projet offre-t-elle un plan réaliste de mise en œuvre et de suivi des réalisations en vue d'atteindre les résultats escomptés et d'assurer ainsi le succès du projet ? Le suivi du projet est-il défini de façon claire ? ». En vue d'apporter une réponse à ces questions, le conseil du projet examine les plans, budgets, calendriers des activités et méthodes de suivi du projet.

La présente phase consiste principalement à élaborer davantage le détail, les budgets et les plans du projet à partir de l'ébauche du document de projet ou du plan de travail annuel examiné au cours de la phase précédente, afin d'assurer une mise en œuvre efficace du projet. L'élaboration d'un cadre de suivi solide et complet, qui déterminera la mesure des résultats du projet, constitue également un aspect important de cette phase. Ces activités peuvent être menées dans le cadre d'un plan de lancement (facultatif), élaboré lors de la phase de « Définition d'un projet » et pour lequel des moyens financiers ont été alloués et approuvés en vue de réaliser ces activités ou de démarrer la mise en œuvre du projet (Voir ci-dessous Procédures).

La phase se termine principalement par la signature du document de projet, l'activation du budget du projet et, le cas échéant, la signature d'accords relatifs aux contributions.

Règles applicables

Délégation de pouvoirs et redevabilité

La présente phase constitue la dernière étape de la formulation et de la planification du projet avant le début des activités réelles du projet, qui a lieu lors de la phase successive de « Mise en œuvre du projet ». La principale approbation requise au cours de la période concerne la signature du document de projet. Celui-ci représente un engagement à mettre en œuvre le projet conformément au mandat, aux politiques, et aux règles et règlements du PNUD.

Le document de projet doit être signé au minimum par le PNUD et le partenaire de réalisation. C'est le cas lorsque :

- Un Plan d'action du programme de pays (PAPP) ou du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) a été signé ;
- Le projet fait partie des résultats prévus dans le PAPP ou le Plan d'action de l'UNDAF ;
- Le partenaire de réalisation du projet est inscrit en tant que tel dans le PAPP ou le Plan d'action de l'UNDAF.

Si ces conditions ne sont pas remplies, le document de projet doit être signé par le PNUD ; le partenaire de réalisation et l'Agence gouvernementale de coordination. Dans le cas du PNUD, le représentant résident est habilité à signer un document de projet (voir 2.10 Examen du projet, dans la section sur la « Définition d'un projet »). Pour plus d'informations, se référer également aux sections sur le Cadre juridique ([Legal Framework](#)) et la Redevabilité et la délégation de pouvoirs ([Accountability and Delegation of Authority](#)).

Une autre approbation importante à demander au cours de cette phase est l'activation du budget du projet dans Atlas, le système de gestion globale du PNUD (en l'occurrence dans le Contrôle des engagements – « Commitment Control » ou « KK »). L'autorisation d'activation relève du fonctionnaire habilité de l'unité ou du bureau où est situé le projet, comme indiqué dans le dispositif de contrôle interne du PNUD ([Internal Control Framework](#)).

Documentation requise

Les dispositions du projet définies au cours de cette phase sont importantes pour garantir une mise en place du projet qui permette d'obtenir les résultats prévus, et s'assurer, au cours du suivi et de la gestion du projet, que le projet progresse normalement sur le plan financier, en termes de résultats, de calendrier et de gestion, et du point de vue des parties prenantes. Les informations nécessaires figurent dans le document de projet final soumis à signature.

Les autres documents qui doivent être finalisés au cours de la présente phase comprennent, le cas échéant :

- Fonctions détaillées (termes de référence) du personnel clé du projet (principaux conseillers techniques, directeur du projet) ;
- Plan de travail annuel (PTA) et cadre du suivi-évaluation détaillés ;
- Accords type, comme l'Accord de coopération relatif à un projet – lorsque le partenaire de réalisation est une organisation de la société civile – et l'accord de partage des coûts;
- Lettre d'accord type relative à la mise en œuvre du projet entre le partenaire de réalisation et les parties responsables.

Cadre de suivi et rapports

Tous les processus et résultats auxquels le PNUD contribue doivent faire l'objet d'un suivi indépendamment du budget et de la durée de cette contribution. Le cadre de suivi et d'évaluation, défini initialement dans l'ébauche du document de projet, doit être élaboré en détail et finalisé au cours de la présente phase, et décrire les activités et produits devant faire l'objet d'activités de suivi, d'examen et d'évaluation, ainsi que les moyens et les responsables pour ce faire. Il doit définir les types de communication à utiliser et leur ordonnancement au cours du projet, ainsi que les modes de communication avec les parties prenantes. Ce cadre de suivi du projet doit inclure les éléments suivants, en utilisant à la fois les modèles existants et les outils d'Atlas :

- Au niveau des produits : Chaque produit (ou résultat) nécessite un indicateur, un point de repère et un objectif afin de mesurer et d'appréhender clairement les produits et services prévus en tant que résultats ;
- Objectifs annuels : Le cas échéant, des objectifs annuels doivent être fixés pour chaque produit afin de pouvoir suivre la progression dans l'obtention de ce produit, et en faciliter le rapport annuel dans le cadre de l'Examen annuel (prière de se référer à la phase de Mise en œuvre d'un projet) ;

- Au niveau des activités : Les principales activités de suivi doivent être identifiées et incorporées au cadre de suivi-évaluation du projet.

Financement du projet

Les fonds alloués à un projet sont des financements obtenus de diverses sources et destinés aux dépenses du projet telles qu'elles sont définies dans son budget. Les dispositions financières du projet doivent être planifiées au cours de la présente phase et peuvent inclure des financements provenant des ressources ordinaires du PNUD, de la participation du gouvernement aux coûts, des contributions des donateurs, des fonds d'affectation spéciale, etc. Un projet peut être approuvé sur la base de son plan de financement ; par conséquent, il n'est pas nécessaire que tous les financements du projet soient confirmés ou disponibles au démarrage du projet. Les règles et procédures relatives à une source de financement doivent être appliquées dans la mesure où elles sont compatibles avec les règles et procédures du PNUD. Par exemple, les contributions de donateurs à des projets doivent faire l'objet d'un accord relatif à ces contributions ; les projets financés par les fonds d'affectation spéciale thématiques doivent suivre les procédures de ces fonds ; et les projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (GEF) doivent suivre les règles et procédures du GEF. Les procédures de financement des projets sont exposées en détail dans la section sur les Ressources et mécanismes de financement du chapitre sur la Gestion des ressources financières des Règles et procédures du PNUD relatives aux programmes et aux opérations ([Resources and Funding Mechanisms section](#)).

Etablissement du budget du projet

Le budget du projet, saisi dans Atlas par année et par activité, indique les dépenses nécessaires à l'obtention des produits pour chaque activité. Il est relié formellement aux résultats du projet par le biais des activités définies dans le cadre des résultats et des ressources. L'estimation des coûts de chaque activité dans le budget du projet est basée sur l'évaluation des moyens nécessaires à l'obtention des résultats de cette activité, comme indiqué dans la définition de l'activité dans Atlas (« Activity Definition »). Cette estimation doit donc reposer sur les résultats (ce qui est nécessaire à l'obtention du résultat) plutôt que sur les ressources ou les moyens financiers disponibles. L'estimation des coûts doit inclure tous les coûts – directs et indirects - liés à l'obtention des prestations et produits du projet. Le budget du projet doit incorporer les coûts indirects tels que le suivi, l'atténuation des risques, les imprévus et les évaluations externes (pour plus d'informations, voir la section sur l'élaboration d'un plan d'évaluation dans la Définition d'un programme - [Defining a Programme](#)).

Recouvrement des coûts du projet

Lorsque le projet bénéficie de ressources autres que les ressources ordinaires, telles que la participation aux coûts et les fonds d'affectation spéciale, les mécanismes en vigueur pour le recouvrement des coûts doivent être utilisés conformément aux [Directives du PNUD sur le recouvrement des coûts](#). De même, lorsque le PNUD fournit des services d'appui à la mise en œuvre d'un projet, les frais encourus pour fournir ces services doivent être remboursés, et ce quel que soit le financement du projet - à partir de ressources régulières ou d'autres ressources. En vue d'assurer la réussite des activités du projet, le PNUD doit définir la nature et l'étendue de ces services d'appui à partir de l'évaluation de la capacité du partenaire de

réalisation effectuée au cours de la phase de « Définition d'un projet ». Les dispositions relatives à l'appui du PNUD doivent être détaillées dans la section du document de projet sur les dispositions en matière de gestion.

Dispositions de mise en œuvre

Au cours de la présente phase, les dispositions en matière de mise en œuvre doivent être finalisées en détail et officialisées par la signature d'accords entre les entités impliquées dans la gestion du projet. Le partenaire de réalisation, qui a été choisi comme indiqué dans la section ci-dessus sur la « Définition d'un projet », peut faire appel à d'autres entités (les Parties responsables) pour mener certaines activités spécifiques. Ces accords précisent les règles et procédures applicables à la gestion des activités du projet (y compris lorsque le PNUD est partie responsable). Ces règles et procédures concernent notamment la gestion, les achats, les finances et les ressources humaines, et couvrent principalement les fonctions nécessaires à la gestion et à l'administration du projet.

Comme énoncé dans le Règlement financier 16.05 du PNUD, les partenaires de réalisation gèrent les fonds qu'ils reçoivent du PNUD ou par son intermédiaire conformément à leurs règlements, règles, pratiques et procédures de gestion financière, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas contraires aux principes de gestion financière du PNUD. Le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD sont appliqués lorsque les règlements et règles de gestion financière d'un partenaire de réalisation ne contiennent pas de directives pertinentes en matière de recherche du rapport optimal coût-utilité, d'équité, d'intégrité, de transparence et de réelle mise en concurrence internationale.

Même dans le cas où les règles et procédures suivies ne sont pas celles du PNUD, les produits et activités du projet doivent faire l'objet d'un suivi et d'une analyse de leur progression conformément aux règles énoncées dans le chapitre des Règles et procédures du PNUD sur la Gestion des programmes et des projets ([Programme and Project Management](#)).

Autorisation préalable

Une autorisation préalable permet au partenaire de réalisation de prendre des engagements et d'effectuer des dépenses sans délai conformément à un document de projet (ou à un document de révision substantielle) qui a été finalisé mais n'est pas encore signé par toutes les parties. Une telle situation peut être due à des délais administratifs pour obtenir les signatures nécessaires.

Une autorisation préalable est valable seulement 60 jours. Elle doit être substituée par un document de projet (ou un document de révision substantielle) signé par tous dans les 60 jours.

Avant de signer l'autorisation préalable, le directeur du programme doit s'assurer que les étapes de formulation et d'examen du projet complet sont terminées et que toutes les règles du PNUD relatives aux programmes ont été respectées.

Le bureau de pays du PNUD doit préparer la page de couverture de l'autorisation préalable selon le modèle existant (voir ci-après la section sur les Prestations). Le budget du document de projet (ou du Plan de travail annuel) ou de la révision doit être annexé à la page de couverture.

Le directeur du programme signe l'autorisation préalable après s'être assuré de son acceptation par le gouvernement et le partenaire de réalisation.

Diagramme logique

N/A

Procédures

Réf	Etape	Tâches et responsabilités	Interventions dans Atlas
01	Mise en place opérationnelle du projet	Affiner les indicateurs, points de repère et objectifs des produits [Rédacteur du projet] Avant la mise en œuvre du projet et en fonction de l'évolution de la situation, il est probablement nécessaire d'affiner et/ou détailler davantage le Cadre des résultats et des ressources (RFF). En tout état de cause, cette étape est l'occasion de confirmer le RFF et de s'assurer que les informations ont été correctement enregistrées dans Atlas.	"Award Summary" > "Output Link" (Résumé de l'attribution > Lien du produit) "Description" "Baseline" (Points de repère) "Indicator" (Indicateur) "Targets" (Objectifs)
		Planifier les activités ("Activity IDs" dans Atlas) [Rédacteur du projet] A ce stade, il est important d'identifier les activités principales qui correspondront aux "Activity IDs" dans Atlas, et d'apporter les ajustements nécessaires à la structure du projet dans Atlas. Dans l'idéal, les activités à mener devraient avoir été identifiées dans le cadre de la formulation du RFF.	"Award Summary" > "Activity Link" (Lien de l'activité) "Start – End date" (Date de démarrage et d'achèvement) "Purpose" (Finalité) "Description"
		Finaliser les dispositions de mise en œuvre avec le partenaire de réalisation [Rédacteur du projet] - Le détail des dispositions de mise en œuvre est finalisé avec le partenaire de réalisation choisi en fonction de l'évaluation initiale de sa capacité. Cette étape doit servir à détailler l'étendue des services fournis par le PNUD en appui à une institution gouvernementale désignée partenaire de réalisation et à les officialiser éventuellement par une Lettre d'accord. - Lors de la finalisation des dispositions avec un partenaire national de réalisation, il est nécessaire de choisir la modalité qui sera utilisée pour les finances du projet et le transfert d'espèces. Voir la section sur les Transferts d'espèces dans le chapitre des Politiques et procédures sur la Gestion des ressources financières. [Please note I have made reference to the POPP rather than the 'Financial Resources Management Guide'] - Le partenaire de réalisation peut faire appel à d'autres entités (les Parties responsables) pour mener certaines activités spécifiques. Des accords appropriés avec ces entités doivent être élaborés selon les modèles type (voir ci-dessous 8.0 Modèles et formulaires).	"Award Profile" (Profil de l'attribution) "Customer" (Client) "Project Department" (Service du projet) "Institution"
		Finaliser les dispositions relatives à la gestion du projet [Rédacteur du projet] Suite à la nomination des membres du conseil du projet au cours de la phase précédente, il	"Award">"Projects" "Project Team" (Equipe du projet)

		est nécessaire de définir en détail les rôles et responsabilités dans la conduite et la gestion du projet. En plus des informations contenues dans la section sur la Structure organisationnelle (section on Organizational Structure), le « Centre d'informations » (Resource Center) inclut une description détaillée des fonctions du conseil du projet, du responsable de l'assurance du projet, du directeur du projet, du responsable de l'appui au projet, etc. Des recrutements effectifs peuvent avoir lieu au cours de la présente phase s'ils sont prévus dans le plan de lancement.	
		Finaliser le financement du projet (signature d'accords de contribution, allocations de ressources ordinaires, etc.) [Rédacteur du projet] - Pour des informations sur les ressources du programme et les mécanismes de financement, se référer à la section du POPP sur la Gestion des ressources financières. - Si les accords signés relatifs à des contributions n'ont pas encore été téléchargés dans Atlas en tant que pièce jointe à la proposition de projet, ils doivent maintenant l'être en tant que pièce jointe au projet. - Le cas échéant, indiquer dans Atlas que le projet utilisera des fonds issus de la gestion canalisée ou de la programmation conjointe, en complétant le code d'attribut (« Attribute code») sur la page d'attribut (« Attributes page »).	“Grants” (Donation) > “Awards” > “Project” > “Attachments” (Pièces jointes) “Grants” > “Awards” > “Award Profile”(Profil de l'attribution) > “Attributes”
		Finaliser le budget du projet [Rédacteur du projet, responsable de l'appui au projet] - Le budget du projet est saisi dans Atlas par année et par activité. Une fois cette opération achevée, l'information obtenue servira à alimenter le Plan de travail annuel généré par Atlas. - Voir ci-dessus la section 2.5 sur l'Etablissement du budget d'un projet dans la partie 2.0 -Règles applicables.	“Grants” > “Awards” > “Project Budget” (budget du projet)
		Préparer le plan des achats [Rédacteur du projet] - La planification des achats est essentielle pour pouvoir solliciter en temps voulu des propositions de prix, des soumissions ou des offres de service, et assurer la rentabilité de ces achats en recourant si possible aux achats Cette planification ne se limite pas au choix du calendrier des activités et de la méthode d'achat pour diverses marchandises, travaux de génie civil ou services. Elle définit également le cadre juridique et institutionnel gouvernant la conduite des achats. En outre, le plan des achats offre la possibilité d'obtenir en temps voulu la livraison d'intrants importants pour le démarrage du projet. - Le chapitre du POPP sur la Gestion des contrats et des achats fournit des informations	

		additionnelles sur la planification des achats. En fonction du plan des achats, l'acquisition effective de biens et services peut avoir lieu au cours de la présente phase si ces derniers sont inclus en tant que prestations dans le plan de lancement approuvé.	
		Elaborer le plan de suivi et son calendrier [Rédacteur du projet] - Le Module de gestion des projets d'Atlas peut servir à tenir à jour le calendrier des principales actions de gestion et de suivi du projet, y compris les principaux rapports, les examens périodiques, les visites de suivi et les évaluations. - Une demande faite dans Atlas permet de visualiser les actions de suivi au niveau d'un bureau et peut servir d'outil de planification pour assurer la coordination des activités de suivi et la participation des principales parties prenantes. Ces informations sont également disponibles dans l'Instantané exécutif (<i>Executive Snapshot</i>) du PNUD. - Si nécessaire, il existe un modèle de ce plan sur le logiciel Word (voir ci-dessous 6.0 Prestations).	"Grants" > "Project Management" (Gestion du projet) > "Award Summary" > "Monitoring" (Suivi) "Due Date" (Echéance) "Description" "Type"
		Mettre à jour le registre des risques [Rédacteur du projet] - Pour plus d'informations sur la finalité du registre des risques, voir la section sur la Définition d'un projet dans les Règles et Procédures applicables. - Le registre des risques est disponible dans Atlas. Dans certaines circonstances, il peut toutefois être nécessaire de tenir ce registre à jour hors connexion à l'aide des modèles du logiciel Word. Les risques saisis dans Atlas sont disponibles dans l'Instantané exécutif.	"Award Summary", "Risk Log" "Date" "Description" "Type"
		Finaliser les différents plans du projet [Rédacteur du projet] - Les plans suivants, décrits dans les étapes énoncées ci-dessus, doivent être établis et soumis à l'examen du conseil du projet : ✓ Plan de travail annuel concernant la première année (et les années suivantes, si nécessaire) ; ✓ Plan des achats ; ✓ Dispositions pour la gestion du projet ✓ Cadre du suivi et de l'évaluation incluant le plan de suivi et son calendrier ; ✓ Registre des risques mis à jour.	Produire les rapports d'Atlas : "AWP" (PTA); "Monitoring framework" (Cadre de suivi), incluant les risques et le détail des produits et activités; "Monitoring schedule plan" (Plan de suivi); "Progress report for the initiation plan" (Rapport sur l'exécution du plan de lancement - si prévu dans la phase précédente).
		Passer en revue les plans du projet, y compris le premier PTA, les cadres de suivi et le registre des risques [Conseil du projet] Le conseil du projet examine les plans du projet, la composition et les fonctions proposées pour l'équipe du projet ainsi que tout autre document utile afin de s'assurer de la pertinence, de la faisabilité et du rapport	

		coût-efficacité du projet, et d'avaliser le PTA proposé pour la première année. Le conseil du projet doit également examiner le rapport sur l'état d'avancement du plan de lancement (si un tel plan a été jugé nécessaire et approuvé au cours de la phase de « Définition d'un projet »).	
		Finaliser le document de projet [Rédacteur du projet] Le PTA et les autres plans doivent éventuellement être révisés en fonction des recommandations faites lors de l'examen du conseil du projet. Le rédacteur du projet finalise le document de projet à la suite de cet examen. Il ou elle s'assure que le document de projet/PTA remplit les conditions requises par le dispositif harmonisé de programmation.	
02	Signature du document de projet	Approuver et signer le document de projet [Directeur PNUD du programme, partenaire de réalisation] - Le document de projet doit être signé, au minimum, par le directeur du programme (RR du PNUD ou autre fonctionnaire habilité) et le partenaire de réalisation. Sur la délégation de pouvoirs, voir la section 2.1 ci-dessus. - L'allocation budgétaire s'effectue sur la base du document de projet signé. Elle est approuvée dans Atlas par un fonctionnaire habilité du PNUD. - Voir la section du POPP sur la Programmation globale et régionale (Global and Regional Programming) en ce qui concerne les conditions spécifiques requises pour la signature du document de projet. - En ce qui concerne les projets bénéficiant de ressources TRAC 3 destinées aux situations d'urgence soudaine, le document de projet signé doit être transmis à BCPR dans les 30 jours qui suivent le versement de ces ressources. - L'autorisation préalable éventuelle doit être signée par le RR.	"Award Profile": "Status "running"" (Statut "en cours") "Project Budget" - Envoyer au "Commitment Control" (Contrôle des engagements) et finaliser "Project Status" (Statut du projet) "Status "O"" ("on-going" - en cours)

Contributions

- Ebauche du document de projet que le Comité d'examen des projets (PAC) a recommandé de finaliser et d'approuver.
- Attribution générée dans Atlas.
- Outils de connaissance et consultation des communautés de pratiques : les outils de connaissance disponibles, tels que les notes et fiches de politique, les guides pratiques, les enseignements tirés de l'expérience, les réponses récapitulatives et les études analytiques, doivent être utilisés au cours de la présente phase.

Prestations

	De quoi s'agit-il?	Pour apprendre	A effectuer dans Atlas
--	--------------------	----------------	------------------------

Page de couverture de l'autorisation préalable	MS Word Template (Modèle de MS Word)	n/a	n/a
Document de projet	Deliverable Description (Description des prestations) MS Word Template	n/a	n/a
Registre des risques	Deliverable Description MS Word Template Atlas Sample (Modèle dans Atlas) Executive Snapshot Sample (Modèle d'instantané exécutif)	On-Demand Atlas Training – Initiating a Project (Formation à la demande d'Atlas – Lancement d'un projet)	Project Management Module – Award Summary (Module de gestion des projets – Résumé de l'attribution)

Rôles et Responsabilités

Les fonctions suivantes doivent participer à la présente phase :

Rédacteur de projet

- Dirige et accomplit la plupart des tâches de la présente phase ;
- Responsable de la finalisation du document et des plans du projet.

Conseil du projet

- Approuve les responsabilités du directeur de projet ainsi que celles des autres membres principaux de l'équipe du projet ;
- Délègue éventuellement les fonctions d'assurance du projet ;
- Examine l'état d'avancement de l'étape de lancement (lorsqu'un plan de lancement a été approuvé) ;
- Examine et évalue les plans détaillés du projet, y inclus le plan de travail annuel et les rapports d'Atlas portant sur la définition des activités, le registre actualisé des risques et le plan de suivi ;
- Transmet au Conseil du programme et au Groupe de discussion des effets les rapports annuels et toute information utile sur l'obtention des effets escomptés.

Responsable de l'assurance du projet

- S'assure que les plans du projet sont élaborés conformément aux normes et que les procédures de gestion sont correctement appliquées ;
- S'assure que la définition des produits du projet et éventuellement de ses activités est correctement enregistrée dans le module de Gestion des projets d'Atlas afin de faciliter le suivi et l'établissement des rapports ;
- S'assure que le document de projet final remplit les conditions standard requises par le dispositif harmonisé de programmation ;
- S'assure que les recommandations du conseil du projet sont suivies d'effets et que les révisions sont effectuées dans le respect des procédures en vigueur.

Directeur de programme du PNUD (Représentant résident ou autre fonctionnaire habilité)

- S'assure que le cadre de suivi du projet est aligné sur celui du programme ;
- Approuve et signe le document de projet ;

- Approuve dans Atlas le budget de la première année.

Partenaire de réalisation

- Approuve et signe le document de projet ;
- Signe les accords type avec les parties responsables (le cas échéant).

Agence gouvernementale de coordination

- Représente le gouvernement et signe le document de projet (pour les projets dans les pays n'ayant pas opté pour le PAPP et/ou les projets hors du cadre du PAPP ou du Plan d'action de l'UNDAF signé).

Pour plus d'informations, voir la section des Politiques et procédures sur la Structure organisationnelle pour la gestion des programmes et projets ([Programme & Project Management Organization Structure](#)).

Modèles et formulaires

Outre les modèles déjà présentées ci-dessus dans la section 6.0 Prestations, les modèles et formulaires suivants doivent être utilisés :

English	French	Spanish
Grant Agreement (Micro-Capital Grant Agreement) for Non-Credit Related Activities – Revised Feb 2009	Accord de subvention (Accord de subvention en micro-capital) pour les activités non liées au crédit	Acuerdo de subsidio de microcapital para actividades no relativas a créditos
Grant Agreement (Micro-Capital Grant Agreement) for Credit Related Activities – Revised Feb 2009	Consulter le site du FENU	Check the UNCDF website
Sample Letter of Agreement between the Government and a United Nations Agency under National Implementation – Revised Feb 2009	Lettre d'accord type entre le gouvernement et un organisme des Nations Unies pour l'appui à une réalisation nationale	Modelo de carta de acuerdo entre el gobierno y un organismo de las Naciones Unidas bajo implementación nacional
Standard LOA between UNDP and UN or UN funds or programmes when UNDP serves as Implementing Partner (i.e. under Direct Implementation or DIM) - Revised 5 Jan 2010	Lettre d'accord standard entre le PNUD et les Nations Unies ou un Fonds/Programme des Nations Unies concernant la réalisation d'un projet lorsque le PNUD fait fonction de partenaire de réalisation	Modelo de carta de acuerdo entre el PNUD y las Naciones Unidas o Un Fondo/Programa de las Naciones Unidas sobre la implementación cuando el PNUD actua como asociado en la implementación
Standard LOA between UNDP and a UN Agency on the implementation of a UNDP project when UNDP serves as Implementing Partner (i.e. under Direct Implementation or DIM) – Revised 5 Jan 2010	Lettre d'accord standard entre le PNUD et un organisme des Nations Unies concernant la réalisation d'un projet lorsque le PNUD fait fonction de partenaire de réalisation	Modelo de carta de acuerdo entre el PNUD y un organismo de las Naciones Unidas sobre la implementación del proyecto cuando el PNUD actua como Asociado en la Implementación
Standard LOA between UNDP and the Government for the Provision of Support Services under NIM-Revised Feb 09	Lettre d'accord type entre le PNUD et le gouvernement pour la fourniture de services d'appui	Modelo de carta de acuerdo entre el PNUD y el gobierno para la prestación de servicios de apoyo
Standard PCA between UNDP and a NGO-Revised 28 Oct 09	Accord de coopération type au titre d'un projet entre le PNUD et une organisation non gouvernementale	Modelo de acuerdo de cooperación relative a un proyecto entre el PNUD y una ONG
Standard LOA between UNDP and a Government Ministry/Institution/IGO on the implementation of a project when	(Lettre d'accord type entre le PNUD et un/une ministère/institution gouvernementale/OIG concernant la	

UNDP serves as implementing partner – 5 Jan 2010	réalisation d'un projet lorsque le PNUD fait fonction de partenaire de réalisation)	
---	---	--

- Liste de contrôle pour une formulation et un examen de qualité des programmes et des projets ([Checklist for Quality Programme and Project Formulation and Appraisal](#)) ;
- Accords type et règles standard concernant les contributions, y inclus l'accord de participation aux coûts entre l'Organisation des Nations Unies (ou un organisme des Nations Unies) et le PNUD ([Standard contributions agreements and policies](#)) – Voir le site du Bureau des partenariats/Division pour la mobilisation des ressources ;
- Autres modèles éventuellement utiles à la gestion des projets :

	De quoi s'agit-il?	Pour apprendre	A effectuer dans Atlas
Registre des problèmes	Deliverable Description (Description des prestations) MS Word Template (Modèle de MS Word) Atlas Sample (Modèle dans Atlas) Executive Snapshot Sample (Modèle d'Instantané exécutif)	On-Demand Atlas Training – Initiating a Project (Formation à la demande d'Atlas – Lancement d'un projet)	Project Management Module – Award Summary (Module de gestion des projets – Résumé de l'attribution)
Registre des enseignements tirés du projet	Deliverable Description MS Word Template	n/a	n/a
Plan de suivi du projet	Deliverable Description Atlas Sample	On-Demand Atlas Training – Initiating a Project	Project Management Module – Award Summary

Informations supplémentaires

Outre les éléments obligatoires spécifiés ci-dessus, les outils facultatifs suivants peuvent éventuellement être utilisés :

- Calendrier de suivi du projet : Le calendrier de suivi du projet d'Atlas sert à tenir à jour la liste des dates des principales actions de gestion et de suivi du projet, y compris les principaux rapports, les examens périodiques, les visites de suivi et les évaluations. Ce calendrier, mis à jour par le directeur du projet, permet le suivi des dates des principaux événements du projet afin qu'elles soient respectées par tous les intervenants du projet ;
- Registre des problèmes : Le registre des risques sert à appréhender l'ensemble des problèmes rencontrés tout au long de la mise en œuvre du projet, et à en suivre l'évolution. Au cours de la phase de « Mise en œuvre du projet », le directeur du projet devra répertorier les problèmes, suivre leur évolution et les attribuer pour action, et s'assurer que l'ensemble des problèmes rencontrés par le projet fait l'objet d'un traitement adéquat. Pour la présente phase, et dans l'attente du recrutement du directeur de projet, le rédacteur du projet doit répertorier une liste initiale des problèmes rencontrés par le projet. Ces problèmes peuvent être saisis dans Atlas et y faire l'objet d'un suivi, ou ce suivi peut s'effectuer par d'autres moyens ;
- Registre des enseignements : Le registre des enseignements est tenu à jour tout au long du projet afin de répertorier les connaissances obtenues et les leçons tirées de l'expérience et des résultats, positifs ou négatifs. Le directeur du projet doit tenir et mettre à jour le registre des enseignements. Pour la présente phase, le rédacteur du projet établit le registre et y fait figurer les premiers enseignements ou connaissances relatifs au projet ;
- Le système de suivi d'Atlas peut être utilisé le cas échéant pour le suivi au niveau des activités ;
- Consulter le « Centre d'information » sur la gestion des programmes et projets ([Programme and Project Management Resource Center](#)).

Enseignements tirés de l'expérience

N/A

Au programme

N/A

Mise en œuvre d'un projet

Description

La présente phase vise à produire les résultats du projet tels que définis dans le document de projet ou le plan de travail annuel grâce à la mise en œuvre et au suivi du projet. Ces résultats (ou produits) sont obtenus à l'aide d'une série d'activités. Le plan pour l'obtention des résultats pour une année donnée est décrit dans le Plan de travail annuel (PTA). En tant que représentant du partenaire de réalisation, le directeur de projet assume les principales responsabilités relatives à la phase. Le directeur de projet du partenaire de réalisation exerce les responsabilités suivantes :

- Assurer la conduite générale du projet ;
- Exécuter les activités grâce à la mobilisation de biens et services ;
- Vérifier l'état d'avancement du projet et surveiller les écarts par rapport au plan initial;
- Assurer la maîtrise des changements et la résolution des difficultés rencontrées ;
- Surveiller les risques ;
- Etablir les rapports sur l'état d'avancement du projet.

Le PNUD peut être le partenaire de réalisation lorsqu'il met directement en œuvre le projet. Ce n'est pourtant pas le rôle habituellement rempli par le PNUD car la plupart des projets sont mis en œuvre selon d'autres modalités, telles que la mise en œuvre par une institution nationale, une organisation de la société civile, une organisation intergouvernementale ou un organisme des Nations Unies. Le rôle du PNUD est donc principalement de :

- Suivre l'état d'avancement du projet en vue de la production des résultats ;
- Contrôler l'utilisation appropriée des ressources confiées au PNUD ;
- S'assurer de l'appropriation du projet par le pays, de l'engagement continu des parties concernées et de la durabilité des effets ;
- S'assurer de la contribution des résultats du projet à l'obtention des effets attendus du programme de pays ;
- Participer au comité (ou conseil) de gestion du projet ;
- Remplir, lorsque le PNUD est désigné partie responsable, les fonctions associées à ce rôle y compris, sur demande et après accord, la fourniture de services d'appui à la mise en œuvre ;
- Etablir, à l'aide des mécanismes institutionnels de communication de l'information, les rapports sur l'état d'avancement du projet à l'intention des donateurs et du PNUD.

Au fur et à mesure de la progression du projet, le conseil du projet doit continuer d'apporter des réponses aux questions suivantes : le projet est-il toujours pertinent et contribue-il réellement aux effets attendus ? Produit-il les résultats souhaités ? Les risques sont-ils bien gérés ? Le projet est-il mis en œuvre comme prévu ? Est-il nécessaire de changer la

conception du projet, de l'annuler, ou de le modifier en quoi que ce soit afin de s'assurer qu'il contribue de manière significative à l'obtention de résultats en matière de développement ?

Outre les examens périodiques du projet au cours de l'année, un examen annuel a lieu afin d'évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs annuels et d'approuver le prochain plan de travail annuel, ce qui entraîne l'engagement financier correspondant du PNUD.

Règles applicables

Apports financiers et contrôle de leur utilisation

Sur la base du plan de travail annuel approuvé, le PNUD fournit au partenaire de réalisation les moyens financiers nécessaires à l'exécution des activités pendant le cycle annuel concerné. L'Approche harmonisée des procédures de remises d'espèces aux partenaires d'exécution (HACT) prévoit quatre modalités possibles pour les remises d'espèces en fonction des accords opérationnels décrits dans le document de projet :

- Remises directes d'espèces aux partenaires de réalisation pour les obligations et les dépenses qu'ils prendront à leur charge pour appuyer les activités ;
- Paiements directs aux fournisseurs et à d'autres tierces parties suite aux obligations contractées par les partenaires de réalisation ;
- Remboursement aux partenaires de réalisation des obligations et dépenses encourues en appui aux activités ;
- Réalisation directe par l'organisme des Nations Unies selon laquelle ce dernier contracte des obligations et prend à sa charge les dépenses en appui aux activités.

Des informations additionnelles sont disponibles dans le chapitre des Politiques et Procédures sur la Gestion des ressources financières ([Gestion financière et modalités d'exécution](#)). Dans tous les cas, le partenaire de réalisation est chargé de :

- Gérer les ressources du PNUD de façon à obtenir les résultats escomptés décrits dans le document de projet, et ce en conformité avec les principes de gestion financière du PNUD ;
- Maintenir un système comptable actualisé afin d'assurer l'exactitude et la fiabilité des rapports financiers ;
- Transmettre les rapports sur les dépenses à chaque trimestre (ou plus fréquemment si nécessaire).

A partir des rapports sur les dépenses reçus du projet et enregistrés dans Atlas (le système de gestion globale du PNUD), le PNUD prépare le [Rapport combiné de dépenses](#) (CDR) à la fin du trimestre. Le CDR est le rapport qui reflète les dépenses totales et les obligations en cours (enregistrées dans Atlas) d'un projet au cours d'une période (par trimestre et obligatoirement en fin d'année). Il combine les dépenses de trois sources de déboursement :

- Partenaire de réalisation;
- PNUD;

- Organismes des Nations Unies (agissant en tant que partie responsable).

Le CDR constitue le rapport officiel des dépenses et obligations du projet pour une période donnée. Il est préparé par le PNUD à l'aide d'Atlas.

Gestion des apports

Une fois définies les dispositions en matière de gestion, le partenaire de réalisation organise la mobilisation des apports nécessaires au démarrage des activités. La présente section décrit les règles et principes à suivre pour l'achat et l'utilisation des apports, en vue de leur transformation prévue en produits du projet.

Définition et principes fondamentaux

Les apports sont constitués du personnel, des biens et services, et des subventions de micro-investissements nécessaires et suffisants pour produire les résultats escomptés. Ils sont obtenus sur la base du plan de travail du projet et du budget correspondant. Lorsque le projet ne progresse pas comme prévu en vue de l'obtention des résultats escomptés, le comité (ou conseil) de projet doit revoir la stratégie du projet, y compris le plan de travail, le budget et les apports.

Conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD (Règlement 21.02), les principes généraux ci-après doivent être dûment pris en considération :

- Meilleur rapport qualité-prix ;
- Équité, intégrité et transparence ;
- Mise en concurrence internationale efficace ;
- L'intérêt du PNUD.

Pour plus d'informations, voir les [Principes des achats du PNUD](#). Le partenaire de réalisation peut appliquer ses propres procédures à condition que celles-ci soient conformes aux principes de gestion financière du PNUD comme indiqué dans le Règlement financier 16.05 (voir Dispositions de mise en œuvre, dans la section ci-dessus sur le Lancement d'un projet). Il peut sinon suivre les pratiques du PNUD.

Le bureau de pays du PNUD peut mobiliser certains apports pour le compte du partenaire de réalisation. Dans ce cas, le PNUD établit les contrats suivant ses règles et procédures, ainsi que les normes régissant les services d'appui du bureau de pays. Le PNUD est alors Partie responsable pour la fourniture de services d'appui.

Personnel

Personnel du gouvernement

Puisque les projets bénéficiant du soutien du PNUD font partie des activités de développement du pays de programme, le gouvernement affecte ses propres fonctionnaires au projet afin qu'ils participent aux activités, cette participation constituant ainsi une partie de leurs fonctions. Ces fonctionnaires sont appelés « Personnel du gouvernement ». Cette catégorie de personnel figure au budget du gouvernement et non pas au budget du projet. Note : La contribution en nature du gouvernement doit figurer dans le document de projet.

Personnel financé par le PNUD

Le partenaire de réalisation doit s'assurer de la préparation des descriptions de poste (appelées parfois « termes de référence ») pour tout le personnel financé par le PNUD. Les parties concernées doivent s'accorder sur le contenu de ces descriptions. Ces dernières doivent être mises à jour et définir de manière claire les prestations attendues de la personne concernée. Il est recommandé d'avoir des plans de travail individuels pour tout le personnel.

Les principes généraux ci-après doivent toujours s'appliquer :

- Tout le personnel est recruté par le partenaire de réalisation (ou ses prestataires) sauf indication contraire (par exemple lorsque le PNUD fournit des services d'appui, voir ci-après « Recrutement par le PNUD ») ;
- Les salaires et autres indemnités du personnel recruté sur le plan local ne doivent pas dépasser ceux en vigueur au sein du système des Nations Unies dans le pays concerné pour des fonctions et types de contrat comparables ;
- Les indemnités de voyage du personnel financé par le projet ne doivent pas dépasser ceux des fonctionnaires du PNUD ;
- Le PNUD applique les règles du Groupe consultatif mixte des politiques (JCGP) concernant le recrutement de personnel du gouvernement, qui rejettent les paiements directs au personnel du gouvernement pour leurs prestations additionnelles à des projets de développement appuyés par les donateurs. Les fonctionnaires du gouvernement ne peuvent être financés par les projets du PNUD car un tel financement irait à l'encontre de l'appropriation des projets par le pays et de la durabilité de leurs effets (pour plus d'informations, voir les règles des Nations Unies sur les paiements au personnel du gouvernement - [United Nations Policy on payments to government staff](#)) ;
- Néanmoins, les Règles et procédures du PNUD concernant sa participation à des Systèmes nationaux de compléments de salaire et à des Systèmes nationaux de paiement de salaires ([UNDP Policy and Procedures for Engagement on National Salary Supplementation Schemes - NSSS - and National Salary Payment Schemes - NSPS](#)) stipulent que le PNUD peut participer aux programmes suivants :

- ✓ Système national de compléments de salaire: Il est demandé au PNUD de s'engager dans des compléments de salaire pour des fonctionnaires ou d'autres personnels recrutés par le gouvernement qui remplissent des fonctions relevant directement des compétences de l'Etat. Le système ne peut pas s'appliquer aux postes du PNUD pour le programme, les opérations ou les politiques, qui sont régis par les contrats de projet standard du PNUD et les procédures correspondantes ;
- ✓ Systèmes nationaux de paiement de salaires : dans un nombre limité de pays en situation d'urgence ou sortant d'un conflit, si le gouvernement est encore dans l'incapacité de fournir l'appui administratif et à la gestion nécessaire pour permettre le paiement des salaires, il peut demander au PNUD

d'effectuer le paiement de ces salaires directement au personnel sous contrat avec le gouvernement ;

- ✓ Un engagement dans l'un de ces deux domaines doit être envisagé dans le cadre d'un processus plus large de réforme des salaires ou de la fonction publique (même en période d'après-conflit, il s'agira des étapes initiales d'une stratégie de réforme à plus long terme) ; un tel engagement doit toujours inclure une évaluation des risques ; tout service d'appui direct aura nécessairement une durée limitée agréée et comportera une stratégie de désengagement explicite qui fera l'objet d'un suivi ; cet engagement requiert l'approbation du Bureau exécutif et du Bureau régional concerné. Plus d'informations sont disponibles sur le lien ci-après des Règles et procédures du PNUD concernant sa participation à des Systèmes nationaux de compléments de salaire et à des Systèmes nationaux de paiement de salaires - [UNDP Policy and Procedures for Engagement on National Salary Supplementation Schemes \(NSSS\) and National Salary Payment Schemes \(NSPS\)](#).

Recrutement par le PNUD

Dans le cadre des services d'appui à la mise en œuvre fournis par le bureau de pays du PNUD, ce dernier peut recruter le personnel des projets selon les règles du PNUD. Concernant les recrutements effectués par le PNUD, voir la section sur la Gestion des ressources humaines ([Human Resources Management](#)) des Règles et procédures du PNUD pour plus d'informations.

Contrats de fourniture de biens et services

Prière de se référer au plan des achats élaboré au cours de la phase de lancement d'un projet. Dans le cadre d'un projet, un contrat est un accord entre le partenaire de réalisation et une autre institution, une entreprise privée ou une organisation non-gouvernementale, portant sur la conduite d'activités spécifiques ou la fourniture de biens ou services spécifiques. Les parties concernées ont recours à un contrat lorsqu'elles conviennent que celui-ci constituera le moyen le plus économique d'obtenir les résultats souhaités. Cela peut être le cas, par exemple, lorsqu'une série d'activités spécifiques nécessite une approche cohérente, ou lorsqu'une composante d'un projet ou une grande partie de ce projet doit être réalisée par une seule entité.

- Lorsque les procédures nationales de passation de marché sont utilisées, le PNUD doit s'assurer de leur compatibilité avec les principes et procédures du PNUD décrits ci-dessus (voir Définition et principes fondamentaux).
- Lorsque le PNUD procède à des achats dans le cadre de services d'appui, il doit mettre en place une stratégie de désengagement et utiliser ses procédures. Pour plus d'informations, voir la section sur la [Gestion des Contrats des Biens et des Achats](#) des Règles et procédures du PNUD relatives aux programmes et aux opérations.

Le partenaire de réalisation doit assurer la surveillance et le suivi des activités de tous les prestataires. A cet effet, le contrat doit préciser les repères et indicateurs de progrès pour mesurer l'accomplissement des produits du contrat.

Formation

Le projet peut financer des formations destinées à contribuer à l'obtention des résultats du projet et à sa stratégie de renforcement des capacités. Les règles et principes de base régissant l'organisation de la formation, à savoir les bourses et autres formations, sont indiqués ci-après :

- Les participants à la formation sont les bénéficiaires du projet et le personnel du gouvernement. Les consultants ne sont pas autorisés à participer aux formations d'un projet puisqu'ils sont recrutés pour accomplir des tâches spécifiques pour lesquelles ils doivent déjà être qualifiés. Ce principe ne s'applique cependant pas dans le cas de sessions d'orientation sur l'approche du PNUD ; En outre, tout le personnel du projet peut participer à des formations de groupe au niveau local ;
- Les ressources de programme du PNUD ne peuvent pas être utilisées pour la formation des seuls fonctionnaires du PNUD ;
- Il n'est pas possible de payer des indemnités de formation, même si le PNUD peut financer les frais de voyage et de séjour des participants qui résident dans le pays en dehors du lieu où se déroule la formation ;
- Les ressources du projet doivent servir à financer uniquement les formations nécessaires à l'obtention des produits et des résultats, comme indiqué dans le document de projet et les plans de travail ;
- Le partenaire de réalisation doit mettre en place des procédures permettant la sélection des candidats appropriés les mieux qualifiés pour la formation ;
- Les bénéficiaires de formations doivent préparer un rapport au plus tard un mois après la fin de leur formation. Leur employeur, normalement le gouvernement, doit s'assurer que le participant utilise la formation à bon escient en vue de l'atteinte des résultats. L'impact des formations doit être régulièrement évalué dans le cadre du suivi du projet.

Bourses d'étude

Une bourse d'étude est une activité spécifique de formation destinée à un individu qualifié, appelé boursier. Cet individu a droit au paiement d'une allocation. Pour plus d'informations, voir le site sur la formation et les bourses d'études du Département des affaires économiques et sociales de l'Organisation des Nations Unies ([DESA Training and Fellowships](#)).

Autres formations

Les autres types de formation incluent les ateliers ou sessions de formation de courte durée, les voyages d'études et la participation à des conférences, les programmes de mentorat, etc.

Subventions de micro-investissement

Le PNUD accorde, aussi bien à des fins de crédit qu'à d'autres fins, des subventions de micro-investissement (ou micro apports en capital) constituant des apports à ses activités de programme et de projet. Ces subventions sont accordées en appui aux activités des organisations non-gouvernementales (ONG) et des organisations communautaires. Une

subvention individuelle de micro-investissement ne peut dépasser 150.000 dollars E.-U. Une organisation bénéficiaire peut recevoir plusieurs subventions à condition que le total cumulé de ces subventions dans le cadre d'un même programme ou projet n'excède pas 300.000 dollars.

Les subventions à des fins autres que le crédit apportent un appui aux types d'activités ci-après :

- Renforcement de la capacité institutionnelle des ONG et des organisations communautaires locales ;
- Soutien aux initiatives d'auto-assistance des communautés locales, qui peuvent inclure des activités rémunératrices destinées à réduire la pauvreté ;
- Promotion d'activités de sensibilisation et de réseaux entre les organisations de la société civile, le gouvernement et les donateurs ;
- Appui aux ONG et organisations communautaires menant des activités de protection de l'environnement et d'élimination de la pauvreté.

Le document de projet doit prévoir un mécanisme indépendant, tel qu'un comité de pilotage des subventions, qui examine et approuve le choix des institutions bénéficiaires, et évalue leur performance concernant la gestion des subventions.

Les responsabilités du partenaire de réalisation sont les suivantes :

- Approuver, en consultation avec le comité de pilotage, les demandes de subvention ;
- Passer un accord avec l'institution bénéficiaire ;
- Gérer le déblocage des fonds ;
- Assurer le suivi et établir des rapports à l'intention du PNUD sur l'exécution des activités liées à la subvention et l'obtention des résultats grâce à cette subvention.

La Note d'orientation sur les apports en micro-capital ([Guidance on Micro-Capital Grants](#)) fournit des informations additionnelles sur les règles et procédures relatives à ces apports.

Suivi du projet

Au niveau d'un projet, le suivi constitue l'une des responsabilités les plus importantes d'un directeur de projet. Ce dernier surveille la progression des activités du projet et choisit différentes méthodes de suivi à cet effet, utilisant notamment les outils et mécanismes de collecte des informations décrits ci-après. Les activités de suivi menées pendant la phase de « Mise en œuvre d'un projet » reposent sur la planification du suivi définie lors des phases de « Définition d'un projet » et de « Lancement d'un projet », et inscrite dans le cadre de suivi et d'évaluation. (Pour plus d'informations, voir le [Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement](#)). Le suivi est par ailleurs utile aux évaluations, et inversement. Pour un suivi efficace, l'équipe du projet, en consultation avec le comité de projet, doit trouver la bonne combinaison d'outils et le bon équilibre entre l'analyse des rapports, les examens et la validation des résultats, et la participation.

Le rôle de suivi du PNUD au cours de la phase de « Mise en œuvre d'un projet » doit être de s'assurer que :

- Le projet réalise des progrès dans l'obtention des résultats prévus ;
- Les ressources confiées au PNUD sont utilisées de manière appropriée ;
- Il existe une appropriation constante du projet par le pays, un engagement continu des parties concernées et une durabilité des effets ;
- Les résultats du projet contribuent aux effets escomptés du programme de pays, tout en informant à ce sujet le groupe compétent de discussion des effets¹⁵ ou l'instance de coordination compétente.

Outils et mécanismes de suivi

Il existe divers outils et mécanismes de suivi formels et informels, décrits ci-après, y inclus la mise à jour du registre des risques, les visites sur le terrain, et les rapports et examens annuels. Leur format et leurs modalités peuvent être adaptés aux nécessités locales (telles que des exigences particulières de donateurs), à condition de respecter des normes minimales quant à leur contenu.

Rapports d'avancement réguliers au comité de projet

Le directeur de projet doit soumettre un rapport au comité de projet (et le cas échéant, au groupe de discussion des effets ou à l'instance de coordination sectorielle) en fonction du calendrier agréé pour les rapports et examens périodiques (au minimum annuels, mais il est recommandé qu'ils soient trimestriels). Le modèle de rapport standard disponible dans l'Instantané exécutif d'Atlas (*Executive Snapshot*) peut servir de base à ce rapport d'avancement (pour de plus amples informations sur le moyen d'adapter le rapport en fonction de besoins spécifiques, voir la Description des prestations concernant le rapport d'avancement d'un projet à la section 6.0 ci-après). Le directeur de projet doit convenir à l'avance avec le comité de projet du format et de la périodicité exacts des rapports d'avancement.

Actualisation du registre des risques

A partir de l'analyse initiale des risques présentée au comité local d'examen des projets, le directeur de projet doit régulièrement actualiser le registre des risques déjà créé dans Atlas afin de réévaluer l'état des risques existants. Les nouveaux risques doivent également être répertoriés dans Atlas lorsque le comité de projet s'accorde sur le fait que ces risques peuvent affecter la mise en œuvre du projet.

Au moins une fois par an, le PNUD doit mener les activités de suivi mentionnées ci-après :

Visites sur le terrain

Un représentant du bureau de pays du PNUD doit se rendre sur le site de chaque projet au moins une fois par an. Les visites sur le terrain servent à valider les résultats et doivent pouvoir fournir les informations les plus récentes sur les progrès réalisés en vue de

¹⁵ **Groupe de discussion des effets** : En consultation avec l'Agence gouvernementale de coordination, le directeur de programme (ou son délégué) doit s'assurer de l'existence d'un groupe sectoriel ou inter-organisations relatif à chaque effet principal ou domaine thématique pour lequel le PNUD intervient. Chaque fois que des structures nationales existent, telles que des instances de coordination sectorielle, le PNUD doit les solliciter et y participer plutôt que d'établir des systèmes parallèles.

l'élaboration du rapport annuel. Elles doivent faire l'objet de rapports pragmatiques et concis, à soumettre dans la semaine qui suit le retour au bureau (Des informations additionnelles figurent dans le [Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement](#)).

Rapport annuel d'examen

Le directeur de projet prépare un rapport annuel d'examen du projet transmis au comité de projet et au groupe compétent de discussion des effets ou à l'instance de coordination concernée. Ce rapport doit au minimum porter sur l'année entière et suivre le modèle standard d'Atlas pour le rapport d'avancement d'un projet (PPR), en incluant des données actualisées sur chaque élément du rapport d'avancement ainsi qu'un résumé des résultats obtenus au niveau des produits en fonction des objectifs annuels prédéfinis. Il peut ainsi être aisément utilisé pour promouvoir le dialogue avec le comité de projet et les partenaires. Le rapport annuel d'examen doit également :

- Au vu de l'expérience pratique, reconfirmer le cadre logique des résultats de projet et de programme et identifier les problèmes apparus au cours de la mise en œuvre : Les hypothèses et les risques prévus se sont-ils concrétisés ? D'autres défis, possibilités et risques sont-ils apparus ? Et tous ces éléments sont-ils bien gérés ?
- Confirmer que l'obtention des produits conduira à l'effet voulu et dans le cas contraire, indiquer les changements requis. Si les plans de projet et de programme doivent être modifiés, leurs révisions, un cadre des résultats incluant une nouvelle estimation des coûts, les objectifs annuels, etc. doivent être préparés afin de faciliter la prise de décisions aux niveaux supérieurs.

Examen annuel du projet

Au cours du quatrième trimestre de l'année ou peu après et à partir du rapport mentionné ci-dessus, un examen annuel du projet a lieu afin d'évaluer les résultats du projet et d'examiner le plan de travail annuel de l'année suivante. Lors de la dernière année du projet, cet examen est une évaluation finale. Le comité de projet conduit l'examen annuel, auquel peuvent éventuellement participer d'autres parties prenantes. L'examen porte sur l'étendue des progrès réalisés dans l'obtention des résultats et sur l'alignement continu de ces résultats sur les effets correspondants. Une fois approuvés, les principaux éléments du rapport serviront directement à l'établissement des rapports annuels sur les résultats au niveau des effets. Les conclusions de l'examen annuel du projet devront alimenter : a) L'examen du programme du PNUD (plan d'action du programme de pays) ; b) l'examen au niveau des effets par le groupe de discussion des effets ou, le cas échéant, les instances de coordination sectorielle ; et c) le processus d'examen annuel du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF).

Révisions de projet

Un document de projet peut être révisé à tout moment par un accord entre les signataires du document. La révision aura pour objectif d'effectuer des ajustements ou d'apporter des améliorations au projet en matière financière ou sur des questions de fond.

Les règles et procédures relatives à la formulation et à l'approbation des documents de projet et décrites lors des phases précédentes s'appliquent également à la révision de ces documents.

Révisions de fond

Une révision de fond (ou de contenu) est une modification formelle apportée à la conception du projet. Elle vise à répondre aux changements intervenus dans le contexte de développement ou à corriger les défauts dans la conception du projet apparus au cours de sa mise en œuvre. Les défauts nécessitant une révision du projet sont par exemple : une définition approximative des résultats attendus ou l'absence d'indicateurs rendant difficile la mesure des progrès du projet ; des hypothèses ou conditions peu réalistes qui ne se vérifieront probablement pas ; des activités insuffisantes pour pouvoir produire les résultats escomptés. Dans certains cas, il est possible d'apporter des modifications au plan de travail plutôt que procéder à une révision complète.

Les révisions de fond peuvent intervenir à tout moment au cours du déroulement du projet. Elles peuvent être initiées à la suite de rapports d'avancement ou d'autres activités de suivi, d'évaluation ou d'examen. Elles doivent obligatoirement prendre en compte les conclusions et décisions d'application des examens annuels du comité (ou conseil) de programme et de l'UNDAF. Lorsqu'un projet ne se déroule pas comme prévu, le directeur de projet doit en faire état dans le rapport périodique d'avancement soumis au comité du projet, afin que ce dernier puisse décider des moyens de remédier à cette situation lors du prochain examen du projet. En cas de modifications de fond dans la conception du projet, les apports et le budget doivent normalement également être modifiés.

Les révisions de fond doivent être examinées lors d'une réunion du comité d'examen des projets afin de garantir un processus participatif impliquant les principales parties prenantes (ce qui peut s'effectuer à distance ; à condition, toutefois, de s'assurer que les parties prenantes ont bien été consultées). Ces révisions font l'objet d'un document décrivant les changements apportés aux sections concernées du document de projet. Le document de révision est signé par tous les signataires du document de projet original.

Lorsque le projet est soumis à des changements importants et que de graves difficultés affectent l'obtention des résultats, il n'est pas certain qu'un réaménagement du projet puisse apporter une solution durable. Dans de tels cas, les parties contractantes doivent envisager la suspension des activités (voir ci-après) et un nouveau document de projet peut éventuellement être élaboré.

Les parties peuvent décider d'allonger la durée du projet indiquée dans le document de projet afin de tenir compte des retards subis dans la mise en œuvre de certaines activités et donc, dans l'obtention des résultats. De telles prorogations n'entraînent pas de modification substantielle du budget total du projet. Si une ou plusieurs parties proposent une modification substantielle du budget, cela peut signifier que la conception du projet présente des carences. Les autres options décrites ci-dessus ou à la section 2.5 ci-après pourraient alors être choisies.

Révisions budgétaires

Sur la base du rapport combiné de dépenses de fin d'année, le plan de travail annuel sert de révision budgétaire annuelle tout en constituant un plan réaliste de fourniture des apports et d'obtention des résultats pour une année donnée. Dans Atlas, les ressources budgétisées qui n'ont pas été dépensées au cours des années précédentes doivent être réaffectées à l'année en cours ou aux années ultérieures. Il n'est cependant pas nécessaire de réviser les budgets des années précédentes pour qu'ils correspondent aux dépenses effectuées.

Au cours de l'année et dans l'intérêt d'une gestion financière saine, les budgets doivent être tenus à jour et alignés sur les plans agréés afin de pouvoir évaluer correctement les progrès et la performance du projet. Atlas offre la flexibilité nécessaire à une réaffectation des ressources entre différents apports et à une modification des activités afin de s'assurer de l'obtention d'un résultat. Comme le contrôle des dépenses ne s'effectue pas au niveau des activités, il est possible de dépasser le budget prévu pour une activité dans les limites fixées par le comité du projet. C'est toutefois une bonne pratique que de procéder à des ajustements budgétaires périodiques qui pourront être examinés par le comité de projet lors de la soumission du rapport périodique d'avancement. Les budgets du projet pourront connaître d'autres modifications suite à cet examen.

Les modifications apportées au budget du projet, qui ont une incidence sur l'étendue du projet (les résultats), sa date d'achèvement ou ses coûts totaux estimés, nécessitent une révision budgétaire formelle qui doit être signée par les signataires du document de projet original. Dans les autres cas, le directeur de programme du PNUD peut signer seul la révision à condition que les autres signataires n'aient pas d'objection. Cette procédure peut s'appliquer, par exemple, lorsque la révision vise uniquement à reprogrammer des activités entre différentes années.

Tolérance

La tolérance est l'autorisation de s'écarter d'un plan (en termes de durée et de coût) sans en référer à l'autorité supérieure directe.

Dans le cadre de ce processus, le comité de projet et le directeur de projet peuvent convenir d'un niveau de tolérance pour chaque plan détaillé en conformité avec le plan de travail annuel global. Si le directeur de projet prévoit que ce niveau sera dépassé, il doit en référer au comité de projet, ce qui peut entraîner une révision du budget. Il peut cependant gérer le projet sans l'intervention du comité de projet s'il respecte les niveaux de tolérance agréés. Ainsi, si le comité de projet fixe une tolérance budgétaire de 10% pour un plan donné, le directeur de projet pourra effectuer des dépenses jusqu'à 10% supérieures au montant budgétaire approuvé pour le projet et ce, sans avoir besoin de solliciter une révision budgétaire auprès du comité.

Interruption provisoire et annulation

Un projet peut être annulé si des circonstances nouvelles compromettent l'obtention des résultats prévus et que le réaménagement du projet n'apporterait probablement pas de solution durable.

En consultation avec l'agence gouvernementale de coordination et le comité de projet, le directeur de programme du PNUD prend la décision finale de suspendre ou d'annuler un projet et en envoie la confirmation écrite aux parties concernées. Dans le respect de ses

obligations de redevabilité vis-à-vis de l'utilisation des ressources du PNUD, il doit annuler les projets qui n'obtiendront probablement pas les résultats escomptés.

- **Interruption provisoire.** Un projet peut seulement être annulé après une période d'interruption (ou de suspension). Au cours de cette période, les parties concernées se consultent et tentent de résoudre les difficultés en prenant des mesures correctives. Si les difficultés sont résolues, le projet peut reprendre ses activités. Le directeur de programme confirme aux parties la date de reprise des activités. Dans les situations d'urgence, il est souvent clairement impossible de prendre des mesures correctives. Dans ce cas, le PNUD procède directement à l'annulation du projet. Voir également la section « Programmation dans les situations spéciales en matière de développement » ([Programming in Special Development Situations](#)).
- **Annulation.** Si les difficultés n'ont pu être résolues dans un délai raisonnable, le projet doit être annulé. Les fonds non dépensés du projet, qui sont disponibles au titre du Montant cible pour l'allocation des ressources de base (TRAC), peuvent être reprogrammés en tenant compte des engagements en cours du projet annulé. Les contributions de tiers peuvent être reprogrammées sous réserve de l'accord du donateur concerné. Le partenaire de réalisation suit les différentes étapes requises pour la clôture financière du projet, comme indiqué dans la phase « Clôture d'un projet » décrite ci-après. Si l'annulation affecte de manière significative le document du programme de pays approuvé, celui-ci devra probablement être amendé.

Implications pour Atlas

Dans le cadre de la présente phase, Atlas doit être utilisé à la fois pour la gestion financière et le suivi substantiel. Ceci permettra l'établissement de rapports qui font partie de la surveillance et du suivi du bureau de pays du PNUD au niveau central, et qui servent par ailleurs d'éléments constitutifs pour les examens et communications périodiques avec les parties prenantes, tels que les rapports en ligne de l'Instantané exécutif (Rapport d'avancement du projet et Rapport des soldes de budget du projet). La définition des procédures de suivi à l'aide du Module de gestion des projets d'Atlas suppose d'accorder un accès externe à Atlas au personnel du projet, auquel cas il doit y avoir une répartition claire des responsabilités liées à l'utilisation des différents outils de suivi. Lorsque le personnel du projet n'a pas accès à Atlas, les modèles et formulaires du logiciel Word servent de solution de rechange. Tout ajustement apporté au budget initial approuvé doit se traduire par une révision budgétaire dans Atlas qui doit être finalisée pour les années concernées par cet ajustement (voir les révisions budgétaires signées par le directeur de programme ou les signataires du document de projet à la section Révisions de projet ci-dessus).

Accès externe : Les partenaires de réalisation peuvent accéder à leurs projets dans Atlas à l'aide de la fonction « Accès externe » (*External Access*). Pour obtenir des informations plus détaillées ou pour demander l'installation de l'accès externe dans un bureau de pays, prière de consulter le Portail d'accès externe d'Atlas ([Atlas External Access Portal](#)) ou d'utiliser l'adresse de contact suivante : atlas.external.access@undp.org.

Audit

L'audit fait partie intégrante d'une gestion administrative et financière saine, et du système de redevabilité du PNUD. Les projets du PNUD sont audités de manière régulière et les conclusions d'audit sont présentées au Conseil d'administration du PNUD. L'audit des projets donne au PNUD l'assurance que les ressources sont utilisées aux fins d'obtenir les résultats décrits dans le document de projet et que les ressources du PNUD sont suffisamment protégées. Les exigences en matière d'audit diffèrent selon les modalités de mise en œuvre (voir le site du Bureau de l'audit et des investigations - [OAI website](#)). Le chapitre des Règles et Procédures sur la [Gestion des ressources financières](#) présente en détail les procédures d'audit pour les projets mis en œuvre par une institution nationale ou une organisation non-gouvernementale.

Evaluation

Le projet fera l'objet d'une évaluation au cours de la présente phase si cette évaluation est requise par un accord de partenariat. Pour plus de détails, consulter la section des Règles et procédures du PNUD sur l'évaluation ([Evaluation](#)).

Diagramme logique

N/A

Procédures

Réf.	Etape	Tâches et responsabilités	Interventions dans Atlas
01	Mobilisation des ressources du projet	Mettre les fonds à la disposition du projet [Fonction d'assurance du projet] - Les moyens financiers peuvent être mis à disposition selon diverses modalités décrites plus en détail dans le chapitre du POPP sur la Gestion des ressources financières. - Voir ci-dessus la section 2.1 Apports financiers. - Les rapports financiers et d'avancement serviront de base au versement régulier des fonds.	« Atlas Financials module » (Module financier d'Atlas).
		Mobiliser les apports pour pouvoir démarrer les activités [Directeur de projet] - Les apports sont constitués du personnel, des biens et services, des formations et des subventions de micro-investissements à la fois nécessaires et suffisants pour produire les résultats escomptés. - Voir ci-dessus les principales questions de politique dans la section 2.2 Gestion des Apports. - Si cela n'a pas été fait au cours de la phase précédente, le directeur de projet doit notamment commencer par rédiger les descriptions de poste et les caractéristiques techniques des apports. - Sur les procédures détaillées relatives à la mobilisation des apports d'un projet sous réalisation directe, consulter le chapitre des Politiques et procédures sur les Contrats des biens et des achats et celui sur la Gestion des ressources humaines (Human Resources Management section).	Aucune. En cas d'achats par le PNUD, le module PO/AP (Bons de commande/Comptes créditeurs) d'Atlas doit être utilisé.
02	Suivi de la mise en œuvre du projet	Surveiller la progression des activités principales dans les pages de Définition d'activité d'Atlas (« Activity Definitions pages ») [Directeur de projet, fonction d'assurance du projet] - Voir ci-dessus la section 2.3 Suivi du projet. - En principe, les activités ("Activity ID" dans Atlas) ont été définies au cours de la phase de « Démarrage d'un projet » lors de l'élaboration du cadre de suivi et d'évaluation. Il peut cependant être nécessaire de revoir le cadre de suivi	"Award Summary" (Résumé de l'attribution) > "Activity Link" (Lien de l'activité) > "Assess Quality" (Evaluation de la qualité) "Quality Rating" (Note de qualité)

		et de le modifier en compagnie du directeur de projet une fois ce dernier en place. En liaison avec ce qui précède, le plan de suivi du projet doit également être actualisé dans Atlas.	"User Perspective" (Point de vue de l'utilisateur) "Timeliness" (Ponctualité) "Resource Usage" (Utilisation des ressources) "% Progress" (Progrès en %) "Monitoring Schedule" (Plan de suivi) "Update Status" (Indicateur de mise à jour)
		Surveiller les risques [Directeur de projet/fonction d'assurance du projet] - La Description des prestations du Rapport annuel d'examen contient des informations détaillées sur la mise à jour du registre des risques. - Voir également la phase de « Définition d'un projet » au cours de laquelle les risques sont évalués (Pour des informations de base, prière de se référer à la section des Règles et procédures sur la gestion du risque institutionnel - <u>Enterprise Risk Management</u>).	"Award Summary" (Résumé de l'attribution) > "Risks Log" (Registre des risques) "Management Response" (Réponse de gestion) "Status" (Statut)
		Préparer le rapport financier et le soumettre au PNUD [Directeur de projet, fonction d'appui au projet] - Le directeur de projet prépare et soumet au PNUD le rapport financier trimestriel aux fins d'enregistrer les dépenses encourues au cours de la période concernée (et de demander si nécessaires des avances de fonds). - Dans le cadre de l'Approche harmonisée des procédures de remises d'espèces aux partenaires d'exécution (HACT), les institutions nationales et les ONG agissant comme partenaire de réalisation doivent préparer L'Autorisation de Financement et Certificat de Dépenses (FACE). - Voir ci-dessus la section 2.1 Apports financiers. - Sur les procédures détaillées relatives aux rapports financiers et au FACE, prière de consulter la section sur les Transferts d'espèces directs et remboursements dans le chapitre du POPP sur la Gestion des ressources financières.	
		Préparer le Rapport combiné de dépenses (CDR) [Fonction d'assurance du projet, fonction d'appui au projet] - Le Rapport combiné de dépenses (CDR) récapitule l'ensemble des dépenses du projet, Il est obligatoire et doit être établi chaque trimestre. - Le PNUD prépare le CDR à l'aide d'Atlas, sur la base des rapports financiers reçus et enregistrés dans Atlas. Le CDR doit être certifié par le partenaire de réalisation et envoyé pour examen au comité de projet. - Voir ci-dessus la section 2.1 Apports financiers. - Pour les procédures détaillées, consulter la section sur le CDR dans le chapitre du POPP sur la Gestion des ressources financières.	"Atlas report" (Rapport d'Atlas) "Combined Delivery Report" - CDR (Rapport combiné de dépenses)
		Préparer le Rapport d'avancement du projet (PPR) comme requis par le comité de projet [Directeur de projet] Le directeur de projet et le comité de projet doivent s'accorder sur le format et la périodicité du rapport. Si le	"Executive Snapshot" (Instantané exécutif) "Project Progress Report" (Rapport d'avancement du

		PPR type disponible dans l'Instantané exécutif (<i>Executive Snapshot</i>) est utilisé, il générera automatiquement le rapport à l'aide des informations saisies dans le Résumé de l'attribution – module de Gestion des projets (<i>Award Summary – Project Management module</i>). Le PPR type comprend les éléments suivants: risques et problèmes, définition des produits, définition des activités incluant l'évaluation de la qualité et le résumé financier.	projet)
		Evaluer l'état d'avancement du projet [Comité de projet] - Le comité de projet doit juger de la pertinence continue du projet et examiner les progrès réalisés dans le cadre de la tolérance accordée. En fonction de la modalité utilisée pour les remises d'espèces, l'examen devra confirmer la disponibilité des fonds pour la période suivante. - Si, au cours de la mise en œuvre du projet, le niveau de tolérance accordé au projet (fixé par le comité de projet principalement en termes de limites budgétaires et de calendrier) est dépassé, une révision du projet doit être préparée sous forme d'une révision du PTA d'Atlas et soumise au comité de projet pour examen (voir également la section 2.4 Révisions de projet).	
		Exercer les fonctions de surveillance par des visites sur le terrain et des audits périodiques [Fonction d'assurance du projet par le PNUD] - Bien qu'une visite puisse être prévue à n'importe quel moment de l'année, il est important de prendre en compte le moment propice pour une telle visite, son but en matière de suivi et ce qui doit y être examiné pour pouvoir mesurer les progrès accomplis (voir la section 2.3 Suivi). Les visites seront de plus en plus le fruit d'efforts conjoints de divers partenaires relatifs à un ensemble de projets liés à un même effet. De tels efforts sont souvent un moyen efficace d'obtenir une vision d'ensemble des progrès réalisés. - Se référer au site de l'OAI pour des informations supplémentaires sur les exigences en matière d'audit. Le chapitre des Règles et Procédures sur la Gestion des ressources financières présente en détail les procédures d'audit pour les projets mis en œuvre par une institution nationale ou une ONG. Organiser l'évaluation du projet requise par les accords de partenariat et préparer la réponse de gestion [Directeur de projet, directeur de programme] - Voir la section du POPP sur l'Évaluation (Evaluation section). - Les réponses de gestion sont obligatoires pour toutes les évaluations. Les progrès accomplis dans la conduite des activités doivent faire l'objet d'un suivi dans le système du Centre de ressources sur l'évaluation (Evaluation Resource Centre).	Actualiser le Plan de suivi du projet ("Project Monitoring Schedule") pour y indiquer les dates de visites sur le terrain et les dates d'audits.
		Actualiser le registre des enseignements tirés du projet [Directeur de projet, fonction d'assurance du projet] Le registre des enseignements doit être perçu comme un document évolutif et actualisé de manière régulière par des notes sur les enseignements positifs ou négatifs tirés du projet.	

03	Examen annuel du projet	Préparer et transmettre le rapport annuel d'examen [Directeur de projet] Ce rapport, destiné au comité de projet et au comité de résultats, est préparé par le directeur de projet à l'aide du format disponible dans l'Instantané exécutif ou d'un autre format convenu à l'avance. Le premier format permet une évaluation cohérente et structurée des progrès réalisés à partir de la chaîne des résultats définie initialement dans le Cadre des ressources et des résultats. Il peut être complété par un texte additionnel visant à répondre aux besoins spécifiques en matière de rapports des parties prenantes, en particulier les donateurs bilatéraux.	"Executive Snapshot": "Annual Review Report" (Rapport annuel d'examen) "Project Budget Balance" (Rapport des soldes de budget du projet)
		Elaborer le plan de travail annuel de l'année suivante [Directeur de projet] - Ce plan comprend la définition ou l'affinement des résultats du projet concernant : ✓ Les objectifs en matière de produits ; ✓ Le détail et le calendrier des activités ; ✓ Le budget ; ✓ Les dispositions de gestion ; ✓ Le financement. - Le comité de projet approuve ces éléments en fonction de l'examen du rapport annuel du projet.	"Revise Budget" (Réviser le budget) "Award Summary">"Activity Link" "Purpose" (But) "Description" "Quality Criteria" (Critères de qualité) "Quality Method" (Méthode de qualité) "Start & End Date" (Date de démarrage et d'achèvement) "Award Summary">"Output link" (lien du produit) "Next Year Target" (Objectif de l'année suivante) "Award Profile" (Profil de l'attribution) > "View Contract" (Voir le contrat) > "Contract Lines" (Lignes du contrat) pour la création de nouveaux produits ou activités.
		Procéder à l'examen annuel du projet [Directeur de projet, comité de projet] Examen fondé sur le rapport annuel d'examen et le rapport combiné de dépenses couvrant la période écoulée, et analyse du plan pour le cycle annuel à venir.	"Project" (Projet) "Attachment" (Annexe) "Project Status" (Statut du projet) "O" ou "S" (s'il doit être suspendu) "Award Status" (Statut de l'attribution) "Closing" (Clôture, si confirmé par le Comité).

Contributions

- Document de projet, y compris le cadre de suivi et d'évaluation pour les produits et les activités ;
- Registre des risques ;
- Registre des problèmes (si disponible) ;
- Registre des enseignements tirés du projet (si disponible) ;

- Plan de suivi du projet ;
- Outils de connaissance et consultation des communautés de pratiques : La révision éventuelle du contenu d'un projet doit reposer sur les outils de connaissance disponibles, tels que les notes et fiches de politique, les guides pratiques, les enseignements tirés de l'expérience, les réponses récapitulatives et les études analytiques.

Prestations

	De quoi s'agit-il?	Pour apprendre	A effectuer dans Atlas
Plan de travail annuel révisé (PTA)	Le modèle de Plan de travail du logiciel Word est disponible dans le format du document de projet (Project Document format)	"On-Demand Atlas Training -Running a project" (Formation à la demande d'Atlas – Mise en oeuvre d'un projet) > "Plan the next annual cycle -Project Overview and Tools" (Planifier le cycle annuel suivant – Vue d'ensemble et outils du projet) > "Generate AWP" (Créer le PTA)	UN Reports (Rapports ONU) > "Project Management Reports" (Rapports sur la gestion du projet) > "Proj/Budget Approval Documents" (Documents d'approbation du projet/budget) > "AWP" (PTA)
Registre actualisé des risques	-Deliverable Description (Description du produit) -MS Word template (Format MS Word) -Atlas Sample (Exemple d'Atlas) -Executive Snapshot Sample (Exemple de l'Instantané exécutif)	On-Demand Atlas Training – Running a Project	"Project Management module – Award Summary" (Module de gestion des projets – Résumé de l'attribution)
Rapport annuel d'examen du projet	-Deliverable Description -Pas de modèle Word -Voir les exemples de l'Instantané exécutif (samples)	n/a	Executive Snapshot
Rapport combiné de dépenses	Voir le chapitre du POPP sur la Gestion des ressources financières	"On-Demand Atlas Training – Atlas Project Overview and Tools > Generate CDR" (Créer le CDR)	"UN Reports > Project Management Reports > Portfolio Analysis" (Analyse du portefeuille) > CDR
Rapport financier ou Autorisation de financement et certificat de dépenses (FACE)	Voir le chapitre du POPP sur la Gestion des ressources financières	n/a	n/a

Rôles et Responsabilités

Directeur de projet

- Programme les activités du projet et assure le suivi des progrès réalisés par rapport au plan de travail approuvé ;
- Dans le cadre du démarrage des activités, organise le recrutement du personnel, la fourniture des biens et services, les formations et les micro-apports en capital, y inclus la préparation des termes de référence et des caractéristiques techniques, et la supervision du travail de tous les prestataires ;
- Assure le suivi des actions définies dans le plan de suivi du projet, et actualise le plan si nécessaire ;

- A l'aide du FACE (Autorisation de financement et certificat de dépenses), gère les demandes de mise à disposition par le PNUD de moyens financiers, effectuée par le biais d'avances de fonds, de paiements directs ou de remboursements ;
- Contrôle les ressources financières et la comptabilité du projet en vue d'assurer l'exactitude et la fiabilité des rapports financiers;
- Est responsable de la préparation et de la soumission des rapports financiers trimestriels au PNUD ;
- Gère et surveille les risques du projet identifiés au départ, et soumet de nouveaux risques à l'examen du comité de projet en vue d'une décision possible sur d'éventuelles actions à prendre ; actualise l'état de ces risques en tenant à jour le registre des risques du projet ;
- Répertorie les enseignements tirés de la mise en œuvre du projet – un registre des enseignements peut être utilisé à cet effet (Modèle de MS Word - [MS Word template](#)) ;
- Etablit des rapports réguliers d'avancement à l'intention du comité de projet comme convenu avec ce dernier ;
- Prépare le rapport annuel d'examen et le soumet au comité de projet et au groupe de discussion des effets ;
- Prépare le plan de travail annuel pour l'année suivante, ainsi que les plans trimestriels éventuels ;
- Actualise le module de Gestion de projet d'Atlas si l'accès externe est établi.

Comité de projet

- Assume la direction et la conduite générale du projet, en s'assurant que ce dernier reste dans les limites fixées ;
- Traite des problèmes rencontrés par le projet et soulevés par le directeur de projet ;
- Donne des conseils à propos des nouveaux risques du projet et approuve d'éventuelles contre-mesures et mesures de gestion en réponse à des risques spécifiques ;
- Approuve le niveau de tolérance accordé au directeur de projet ;
- Examine l'état d'avancement du projet et propose une orientation et des recommandations visant à garantir la production des résultats convenus de manière adéquate et conformément aux prévisions ;
- Examine les rapports combinés de dépenses avant leur certification par le partenaire de réalisation ;
- Juge du rapport annuel d'examen du projet, formule des recommandations pour le prochain plan de travail annuel, et informe le groupe de discussion des effets ;
- Propose une orientation et des conseils spécifiques dans les cas exceptionnels de dépassement du niveau de tolérance accordé au directeur de projet ;

- Procède à un examen et décide d'apporter des changements au projet sous forme de révisions appropriées.

Fonction d'assurance du projet par le PNUD

- Fait en sorte que les fonds soient mis à la disposition du projet ;
- S'assure que le projet progresse dans l'obtention des résultats ;
- Mène les activités régulières de suivi telles que les visites périodiques sur le terrain et les vérifications ponctuelles ;
- S'assure de l'utilisation appropriée des ressources confiées au PNUD ;
- S'assure du suivi et de l'actualisation dans Atlas des informations clés du projet ;
- Vérifie que les rapports financiers sont soumis au PNUD dans les délais impartis, et que les rapports combinés de dépenses sont préparés et soumis au comité de projet ;
- S'assure de la bonne gestion des risques, et de la mise à jour régulière du registre des risques d'Atlas.

Fonction d'appui au projet

- Crée et tient à jour les dossiers du projet ;
- Collecte les données relatives au projet ;
- Aide le directeur de projet à actualiser les plans du projet ;
- Gère les réunions du comité de projet ;
- Assure le contrôle des révisions du projet ;
- Met en place les procédures de contrôle des documents ;
- Compile, reproduit et distribue les rapports du projet ;
- Contribue aux tâches de gestion financière sous la responsabilité du directeur de projet ;
- Aide à l'utilisation d'Atlas pour le suivi et l'évaluation ;
- Examine les rapports techniques ;
- Assure le suivi des activités techniques menées par les parties responsables.

Directeur de programme du PNUD (Représentant résident du PNUD ou fonctionnaire habilité):

- S'assure de l'utilisation correcte des ressources confiées au PNUD ;
- S'assure des progrès réalisés par le projet dans l'obtention des résultats ;
- S'assure de l'appropriation par le pays, de la participation active et continue des parties prenantes et de la durabilité des résultats ;
- S'assure de la contribution des résultats du projet aux effets escomptés du programme de pays ;

- S'assure de la prise en compte des principaux résultats et des questions liées à la performance dans le suivi effectué au niveau des effets et du programme ;
- Approuve dans Atlas le budget pour la première année ;
- Approuve et signe le plan de travail de l'année suivante.

Partenaire de réalisation (personnel dûment autorisé et habilité):

- Approuve et signe le plan de travail de l'année suivante ;
- Approuve et signe en fin d'année le Rapport combiné de dépenses ;
- Signe le Rapport financier et l'Autorisation de financement et certificat de dépenses (FACE).

Pour plus d'informations, prière de consulter la structure organisationnelle de gestion des programmes et des projets dans les Règles et procédures ([Programme & Project Management Organization Structure](#) - POPP).

Modèles et formulaires

- Accès à Atlas – Lettre d'accord entre le bureau de pays du PNUD et le partenaire de réalisation ; [[anglais](#) - [espagnol](#)]
- Procédures d'audit – Site Web du Bureau de l'audit et des investigations ([Audit Procedures](#) - [OAI Web site](#));
- Page de couverture type d'une révision ([Standard Revision Cover Page](#));
- Autres modèles à utiliser éventuellement pour la gestion d'un projet:

	De quoi s'agit-il?	Pour apprendre	A effectuer dans Atlas
Registre actualisé des problèmes	-Deliverable Description (Description des prestations) -MS Word Template (Modèle de MS Word) -Atlas Sample (Modèle dans Atlas) -Executive Snapshot Sample (Modèle d'Instantané exécutif)	On-Demand Atlas Training – Running a Project (Formation à la demande d'Atlas – Mise en oeuvre d'un projet)	Project Management Module – Award Summary (Module de gestion des projets – Résumé de l'attribution)
Registre actualisé des enseignements tirés du projet	-Deliverable Description -MS Word template	n/a	n/a
Plan de suivi du projet	-Deliverable Description - Pas de modèle de MS Word -Atlas Sample	On-Demand Atlas Training – Running a Project	Project Management Module – Award Summary
Rapport d'avancement du projet	-Deliverable Description -Pas de modèle de MS Word -Voir les modèles de PPR dans l'Instantané exécutif (samples of PPRs)	n/a	Executive Snapshot (Instantané exécutif)

Informations supplémentaires

Outre les obligations requises ci-dessus, les activités optionnelles ci-après peuvent éventuellement être menées :

- **Evaluation de la qualité des activités.** L'évaluation de la qualité des activités enregistre les progrès réalisés dans la réalisation des principales activités à l'aide de

la page d'Atlas sur la Définition des activités (*Atlas Activity Definition*), page au sein de laquelle ont été préalablement définis les critères de qualité (Voir « Lancement d'un projet » - [Initiating a Project](#)). L'évaluation recueille les réactions des bénéficiaires ainsi que les informations relatives aux délais et à l'utilisation des ressources. Elle doit d'abord être réalisée par le directeur de projet puis avalisée par le comité de projet ;

- **Actualisation du registre des problèmes.** Le directeur de projet actualise le registre des problèmes activé dans Atlas au cours de la phase précédente, afin de faciliter le suivi et la résolution des problèmes éventuels ou le traitement des changements demandés ;
- **Rapport trimestriel d'avancement.** Outre les rapports annuels d'avancement obligatoires, le comité de projet peut demander la préparation de rapports trimestriels d'avancement. A partir des informations enregistrées dans Atlas, les rapports peuvent être produits pour n'importe quelle période à l'aide du format de rapport type disponible dans l'Instantané exécutif. Le comité de projet peut décider d'organiser des réunions formelles d'examen des rapports d'avancement du projet. Le cas échéant, les partenaires peuvent éventuellement demander de compléter le rapport avec des informations additionnelles (pour de plus amples informations sur le moyen d'adapter le rapport en fonction de besoins spécifiques, voir la Description des prestations concernant le rapport d'avancement d'un projet) ;
- **Registre des enseignements tirés du projet.** Le directeur de projet doit actualiser le registre des enseignements du projet activé au cours de la phase précédente, afin de permettre un apprentissage et une adaptation continus au sein de l'organisation, et faciliter la préparation à l'issue du projet du rapport sur l'expérience acquise.

Des informations supplémentaires liées à la présente phase sont disponibles dans les liens externes rassemblés sur une page spécifique du « Centre d'informations » sur la gestion des programmes et projets ([central page](#)).

Enseignements tirés de l'expérience

N/A

Clôture d'un projet

Description

L'une des caractéristiques d'un projet est qu'il est limité dans le temps – il a un début et une fin. La phase de « Clôture d'un projet » met formellement un terme au projet, aussi bien au plan opérationnel que financier.

Les préparatifs de clôture d'un projet sont engagés :

- Lorsque le plan de travail annuel final est presque achevé et que le projet a produit les résultats prévus ; ou
- Lorsque qu'il apparaît que le projet n'est plus viable, ce qui conduit le PNUD à décider d'annuler le projet sur base d'une recommandation du comité de projet (ou conseil de projet).

La présente phase ne pose aucune difficulté lorsque les examens annuels du projet ont été menés correctement, puisque chaque cycle annuel de projet aura fait l'objet d'une approbation avant de décider de la poursuite du projet. Cette phase va donc se concentrer sur la performance globale du projet, les justificatifs de son achèvement, les enseignements tirés de sa mise en œuvre et son nécessaire transfert pour assurer la durabilité de ses acquis. A cet égard, un rapport final d'examen du projet doit être préparé et soumis à l'évaluation du comité de projet lors d'une réunion formelle.

Si le projet est clôturé prématurément, la phase doit permettre de recenser les résultats obtenus et de faire des recommandations pour le futur.

Règles applicables

Fin du projet

Fin des opérations

Un projet est terminé sur le plan opérationnel lorsque les derniers apports financés par le PNUD ont été mobilisés et que les activités liées à ces apports sont terminées. Le partenaire de réalisation en informe rapidement le bureau de pays du PNUD par le biais du comité de projet. Au cas où il ne le ferait pas, le directeur de programme du PNUD doit déterminer la date d'achèvement opérationnel du projet.

Quand un projet est terminé au plan opérationnel, les parties concernées doivent s'accorder sur la cession de tout équipement qui est encore la propriété du PNUD.

Fin des activités financières

Un projet est terminé au plan financier lorsque :

- Il est terminé au plan opérationnel ou a été annulé ;
- Le partenaire de réalisation a rendu compte au PNUD de toutes les opérations financières ;
- Le PNUD a clôturé les comptes du projet ;

- Le PNUD et le partenaire de réalisation ont certifié le rapport combiné final de dépenses (qui sert de révision finale).

Les projets doivent être clos financièrement au plus tard 12 mois après la fin de leurs opérations ou la date de leur annulation. Entre les clôtures opérationnelle et financière, le partenaire de réalisation doit identifier et régler tous les engagements financiers, et préparer un rapport final des dépenses. Aucun ajustement ne peut être apporté à un projet financièrement achevé.

Pour des informations supplémentaires sur l'annulation d'un projet, prière de consulter la section 2.5 Interruption provisoire et annulation, dans la phase de « Mise en œuvre d'un projet » ("[Implementing a Project](#)").

Examen final du projet

Un examen final du projet a lieu au cours du dernier trimestre de la durée de vie du projet. Il vise à évaluer la performance et les résultats du projet. Il doit porter sur la durabilité des résultats, y compris leur contribution aux effets connexes (et les progrès accomplis dans l'obtention de ces effets) et au renforcement des capacités. Il doit également passer en revue les enseignements tirés du projet et les recommandations susceptibles d'améliorer la conception et la mise en œuvre d'autres projets financés par le PNUD. Tout comme les examens annuels, l'examen final du projet est mené par le comité de projet et peut inclure la participation éventuelle d'autres parties prenantes, en particulier les groupes concernés de discussion des effets. Cet examen se distingue d'une évaluation car cette dernière est un exercice externe alors que l'examen final est un exercice d'auto-évaluation. Les conclusions de l'examen peuvent servir à l'évaluation et inversement.

Transfert ou cession d'actifs

Le directeur de programme du PNUD décide du transfert ou de tout autre type de cession des actifs financés par le PNUD. Il prend cette décision en consultation avec les autres parties au projet.

Dans le cas d'activités de projet gérées par une institution nationale, les actifs peuvent être transférés au gouvernement à tout moment au cours de la vie du projet.

Les actifs peuvent être placés sous la garde du bureau de pays du PNUD en attendant leur transfert ou leur vente. La durée du dépôt ne peut dépasser neuf mois. Ce dépôt s'avère généralement nécessaire lorsque s'achève l'appui du PNUD au projet.

Lors de la mise en œuvre d'un projet par une organisation de la société civile, cette organisation doit rendre au PNUD à la fin du projet tous les actifs financés par le PNUD.

Lorsqu'ils ne sont plus nécessaires au projet, les actifs peuvent être transférés à un autre projet financé par le PNUD ou au gouvernement, ou être cédés par vente ou donation. Pour tous les cas de transfert, un document de transfert doit être préparé et classé. Des informations supplémentaires sont disponibles dans la section sur la [Cession de matériels](#) du chapitre sur la Gestion des actifs dans les Règles et procédures du PNUD.

Apprentissage et gestion des connaissances

Les enseignements tirés du projet doivent être systématiquement répertoriés en vue de permettre un apprentissage et une adaptation continus au sein de l'organisation. Un rapport final sur les enseignements tirés du projet, faisant partie intégrante du rapport final d'examen du projet, doit être préparé à la fin du projet afin de favoriser le processus d'apprentissage. En outre, les idées, l'expérience et les enseignements dérivés du projet doivent être partagés avec les collègues participant aux réseaux de praticiens sur les savoirs afin de promouvoir l'échange des connaissances (sous la forme, par exemple, d'une réponse à une demande d'orientation, d'une participation à une discussion en ligne ou un examen par les pairs, ou d'une contribution à l'élaboration d'un outil de connaissance).

Implications pour Atlas

Dans la présente phase, Atlas sert à préparer le Rapport annuel d'examen final, à condition que les outils de suivi du Module de gestion des projets (*Project Management Module*) aient été régulièrement actualisés, comme indiqué dans la phase de « Mise en œuvre d'un projet » ([Implementing a Project](#)). Atlas est également utilisé pour garantir un enregistrement adéquat de toutes les opérations financières afin de produire le [Rapport combiné de dépenses](#) final. En outre, l'achèvement du projet au plan opérationnel puis financier doit être correctement inscrit dans Atlas.

Evaluation d'un projet

L'évaluation d'un projet n'est obligatoire que lorsqu'elle est requise par un accord de partenariat, comme dans le cas des évaluations à mi-parcours et finales du Fonds pour l'environnement mondial (*Global Environment Facility - GEF*). Toutefois, lors de l'élaboration du plan d'évaluation du programme de pays ou à une date ultérieure, les responsables d'un bureau de pays peuvent décider d'organiser d'autres évaluations de projet afin d'obtenir des informations essentielles en appui à une gestion axée sur les résultats et d'apporter le contenu substantiel nécessaire à la conduite des évaluations d'effets.

En fonction de l'objectif recherché, la direction d'un bureau de pays peut mandater une évaluation à tout moment au cours du cycle de vie d'un projet : à mi-parcours, peu avant ou peu après l'achèvement du projet. Il est préférable de réaliser l'évaluation vers la fin du projet afin de décider du futur du projet (par exemple, continuation ou clôture du projet), de juger si le concept du projet doit être reproduit ailleurs ou y être développé à plus grande échelle, et/ou de tirer du projet des enseignements d'une importance stratégique pour l'organisation.

Les évaluations passées sont disponibles au Centre de ressources sur l'évaluation (Evaluation Resource Center - [ERC](#)) qui est un centre documentaire en ligne sur les évaluations. Les évaluations conduites par le Bureau de l'évaluation sont disponibles sur son site Web ([website](#)).

Les hauts responsables doivent s'assurer que des moyens humains et financiers suffisants sont alloués à la conduite des évaluations de projet, et que les réponses de gestion aux évaluations sont préparées en temps utile. Pour plus d'orientations sur l'évaluation des projets, prière de consulter les sections des Politiques et procédures sur l'Evaluation ([Evaluation](#)) et la phase d'Evaluation d'un programme ([Evaluating a Programme](#)).

Diagramme logique

N/A

Procédures

Réf	Etape	Tâches et responsabilités	Interventions dans Atlas
01	Examen final du projet	Préparer le rapport final d'examen du projet [Directeur de projet] - Peu avant la fin du projet (par exemple, trois mois avant), le directeur de projet doit préparer le rapport final d'examen du projet. Ce rapport, soumis par l'équipe du projet au comité de projet, est élaboré à l'aide du même format que celui du rapport annuel d'examen du projet disponible dans l'Instantané exécutif. Le format permet une évaluation cohérente et structure des progrès réalisés à partir de la chaîne des résultats définie initialement dans le Cadre des ressources et résultats. Il peut être complété par un texte additionnel visant à répondre aux besoins spécifiques en matière de rapports des parties prenantes, en particulier les donateurs bilatéraux. - Un rapport sur les enseignements tirés du projet sera également préparé et annexé au rapport final d'examen pour être partagé avec les réseaux de savoir.	"Executive Snapshot" (Instantané exécutif): "Annual Review Report" (Rapport annuel d'examen) couvrant toute la durée du projet
		Procéder à l'examen final du projet [Comité de projet] - Sur la base du rapport final d'examen du projet, du rapport sur les enseignements tirés du projet et d'autres documents éventuels, le comité de projet doit évaluer lors d'une réunion la performance et les résultats du projet, et sa contribution aux effets connexes. L'examen final porte notamment sur les éléments suivants: ✓ Atteinte des objectifs fixés pour l'année écoulée; ✓ Performance globale du projet et pérennité des résultats; ✓ Résultats en matière de renforcement des capacités ; ✓ Activités inachevées ; ✓ Enseignements tirés du projet ; ✓ Utilisation du solde éventuel du budget ; ✓ Date effective de clôture du projet ; ✓ Transfert des responsabilités à la contrepartie nationale ; ✓ Transfert du matériel restant.	Les documents clés préparés pour l'examen doivent être téléchargés dans Atlas. "Project" (projet) "Attachment" (annexe)
		Définir les mesures de suivi [Directeur de projet] Afin d'assurer le suivi des éléments discutés lors de la réunion d'examen final, le directeur de projet doit actualiser le rapport sur les enseignements tirés du projet en y incluant un bref compte-rendu des décisions et conclusions relatives au suivi. Il doit ensuite soumettre le rapport actualisé au directeur de programme par le biais du comité de projet en vue d'une mise à jour éventuelle du Plan d'évaluation du programme de pays. Le rapport doit également être transmis aux parties prenantes, et aux partenaires ou réseaux compétents.	Aucune
02	Organisation de l'évaluation du projet	Si l'évaluation du projet est requise par les accords de partenariat ou décidée par le PNUD, mandater cette évaluation, préparer la réponse de gestion à l'évaluation, discuter des conclusions et recommandations du rapport d'évaluation et les diffuser à des fins d'apprentissage. [Directeur de projet] Les réponses de gestion à l'évaluation sont obligatoires pour toutes les évaluations. Elles doivent être préparées en	Si nécessaire, télécharger le rapport d'évaluation dans Atlas.

		consultation avec les principales parties intéressées, et les progrès réalisés dans la mise en œuvre des décisions prises doivent faire l'objet d'un suivi dans le système du Centre de ressources sur l'évaluation (Evaluation Resources Centre).	
03	Clôture opérationnelle et financière du projet	Notifier la fin des opérations du projet [Directeur de projet, comité de projet] Sur le plan opérationnel, le projet se termine avec la fourniture des derniers apports financés par le PNUD et la fin des activités liées à ces apports. Le directeur de projet informe le comité de projet de la fin des opérations du projet et celui-ci en informe à son tour le directeur de programme. Sinon, ce dernier décide de la date d'achèvement des opérations du projet.	Aucune
		Procéder à la clôture opérationnelle du projet [Fonction d'assurance du projet] En fonction de la décision du comité de projet de clôturer le projet, le statut de ce dernier est mis sur "operationally closed" (Clôturé au plan opérationnel). Aucun autre engagement financier ne peut désormais être pris.	"Project" (projet) "Project Status" (Statut du projet) mis sur "C" "Award Profile" (Profil de l'attribution) "Status" mis sur "Closed" (Clôturé)
		Transférer les actifs et les dossiers du projet [Directeur de programme] - Le matériel, les documents et les dossiers du projet (non encore transférés) doivent désormais être transférés aux bénéficiaires ou représentants nationaux. - Voir ci-dessus la section 2.3 Transfert ou cession d'actifs.	Aucune
		Préparer et soumettre le rapport financier final [Directeur de projet] - Le directeur de projet prépare un rapport financier final et le soumet au PNUD afin que soient enregistrées les dépenses effectuées au cours de la période écoulée. - Dans le cadre de l'Approche harmonisée des procédures de remises d'espèces (HACT), les institutions nationales et ONG agissant comme partenaire de réalisation doivent préparer l'Autorisation de financement et certificat de dépenses (FACE). - Pour le détail des procédures relatives aux rapports financiers et au FACE, prière de consulter la section sur les Transferts d'espèces directs et remboursements dans le chapitre des Règles et procédures sur la Gestion des ressources financières. - Les institutions des Nations Unies réalisant des activités dans le cadre de la mise en œuvre nationale doivent rendre compte de leurs dépenses à l'aide du Rapport sur l'exécution du projet (PDR).	Aucune
		S'assurer que toutes les opérations financières figurent dans Atlas [Fonction d'assurance du projet, fonction d'appui au projet] - A partir des rapports financiers reçus et enregistrés dans Atlas, le PNUD prépare le CDR final et le soumet au comité de projet. - Pour le détail des procédures, prière de voir la section sur les CDR dans le chapitre du POPP sur la Gestion des ressources financières.	Enregistrer dans Atlas les dépenses en fonction du Rapport financier ou du FACE et à l'aide des bordereaux ("vouchers") AP "Atlas Reports" (Rapports d'Atlas) CDR
		Examiner et signer le CDR final [Directeur de programme du PNUD, partenaire de réalisation] Le CDR final doit être examiné par le comité de projet, puis signé par le PNUD et le partenaire de réalisation, qui confirment ainsi les dépenses et les comptes financiers finaux du projet. Ce CDR final remplace l'ancienne procédure	Aucune

		appelée "Révision finale".	
		S'assurer de la clôture des comptes du projet [Fonction d'assurance du projet] Clôture de tous les comptes financiers et fonds du projet. Une fois la clôture confirmée, le statut du projet dans Atlas sera défini comme "Financially Closed" (Clos au plan financier). Aucune autre opération financière ne peut être effectuée.	"Project" "Project Status" (Statut du projet) mis sur "F"

Contributions

- Fin des activités du projet ;
- Obtention des résultats du projet ;
- Proposition d'annulation du projet.

Prestations

	De quoi s'agit-il?	Pour apprendre	A effectuer dans Atlas
Rapport final d'examen du projet	-Description du produit - Pas de modèle de MS Word -Voir les modèles dans l'Instantané exécutif (samples)	n/a	Executive Snapshot (Instantané exécutif)
Rapport combiné final de dépenses	Voir le chapitre sur la Gestion des ressources financières	On-Demand Atlas Training – "Atlas Project Overview and Tools > Generate CDR" (Formation à la demande d'Atlas – Présentation et outils du projet dans Atlas >Produire le CDR)	UN Reports > "Project Management Reports > Portfolio Analysis > CDR" (Rapports Nations Unies>Rapports sur la gestion de projet>Analyse de portefeuille>CDR)
Rapport final financier ou d'Autorisation de financement et certificat de dépenses (FACE)	Voir le chapitre sur la Gestion des ressources financières	n/a	n/a
Rapport sur les enseignements tirés du projet	Deliverable Description MS Word template (Modèle de MS Word)	n/a	n/a

Rôles et Responsabilités

Les fonctions suivantes participent à la présente phase :

Directeur de programme du PNUD (Représentant résident du PNUD ou fonctionnaire habilité):

- Approuve et signe le Rapport combine final de dépenses (CDR) ;
- Décide du transfert ou d'un autre type de cession pour les actifs financés par le PNUD (en consultation avec le partenaire de réalisation et les autres parties compétentes).

Partenaire de réalisation

- Notifie la fin des opérations du projet au comité de projet ;

- Recense et règle les engagements financiers et prépare le rapport final des dépenses ;
- Approuve et signe le CDR final.

Comité de projet

- S'assure de la livraison correcte des produits du projet ;
- Examine et approuve le rapport final d'examen du projet, y compris les enseignements tirés du projet ;
- Examine les rapports financiers, y inclus le CDR final avant qu'il ne soit certifié et signé ;
- Formule des recommandations concernant les actions de suivi qui sont ensuite soumises au Groupe de discussion des effets et au Comité de programme ;
- Notifie la fin des opérations du projet au Groupe de discussion des effets et au Comité de programme.

Directeur de projet

- Prépare les rapports finaux d'examen du projet soumis au comité de projet et au comité de programme ;
- Prépare le rapport sur les enseignements tirés du projet et définit les mesures de suivi, et soumet l'ensemble à l'examen du comité de projet ;
- S'occupe du transfert des actifs et des dossiers du projet aux bénéficiaires nationaux ;
- Prépare le rapport financier final et le soumet au PNUD, après certification par le partenaire de réalisation ;
- Aide le directeur de programme du PNUD à mandater et à gérer l'évaluation du projet et à en utiliser les résultats, y compris pour la préparation de la réponse de gestion et la mise en œuvre des mesures décidées (en cas de délégation de pouvoirs).

Fonction d'assurance du projet

- Assure la clôture opérationnelle du projet dans Atlas ;
- S'assure de l'enregistrement dans Atlas de toutes les opérations financières sur la base du rapport final des dépenses, afin de permettre la préparation du CDR final ;
- S'assure de la clôture des comptes du projet et actualise en conséquence le statut du projet dans Atlas ;
- S'assure de la préparation des rapports finaux de projet conformément aux normes et dans les délais impartis.

Groupe de discussion des effets

- Examine le rapport final d'examen du projet ;

- Participe éventuellement aux réunions d'examen final de projet au cours desquelles sont évalués les rapports finaux d'examen des projets.

Pour plus de détails, prière de consulter la section des Règles et procédures sur la Structure organisationnelle pour la gestion des programmes et projets ([Programme & Project Management Organization Structure](#)).

Modèles et formulaires

Les modèles et formulaires ci-après peuvent être utilisés en complément de ceux présentés ci-dessus dans la section 6.0 Prestations :

- Formulaire de transfert de matériel ([Transfer of Assets Form](#)) ;
- Termes de référence pour les évaluations ([TOR for Evaluations](#)) ;
- Format de rapport d'évaluation ([Evaluation Report format](#)).

Informations supplémentaires

Consulter le « Centre d'information » sur la gestion des programmes et projets ([Programme and Project Management Resource Center](#)).

Enseignements tirés de l'expérience

RESSOURCES HUMAINES

Description

La présente section vise à détailler les règles et procédures relatives à la gestion des ressources humaines dans les projets du PNUD mis en œuvre par les institutions nationales.

Règles applicables

Gestion des ressources humaines par le partenaire de réalisation : Avec l'accord du PNUD, dans le cadre de la mise en œuvre (ou réalisation) nationale des projets, les procédures de gestion des ressources humaines du partenaire de réalisation concerné s'appliquent.

Comme expliqué dans les sections précédentes, la seule exception possible à la règle énoncée ci-dessus s'applique lorsqu'il est établi que les procédures du partenaire de réalisation sont contraires aux principes du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD. Le règlement financier 16.05 stipule :

« (a) ... Les partenaires de réalisation gèrent les fonds qu'ils reçoivent du PNUD ou par son intermédiaire conformément à leurs règlements, règles, pratiques et procédures de gestion financière, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas contraires aux principes de gestion financière du PNUD. »

Le règlement financier d'un partenaire de réalisation pressenti peut être jugé contraire aux règles de gestion financière du PNUD en se fondant sur l'évaluation des capacités de ce partenaire telle qu'elle est conduite au cours de la phase de « Définition d'un projet », décrite dans le chapitre ci-dessus sur la gestion des programmes et projets.

Redevabilité du partenaire de réalisation : Le partenaire de réalisation est directement comptable devant le PNUD des activités de gestion des ressources humaines qu'il réalise avec les ressources financières du PNUD.

Gestion des ressources financières par les parties responsables : Ainsi qu'il a été expliqué dans les sections précédentes, une partie responsable est une entité ayant été choisie pour agir au nom du partenaire de réalisation, sur la base d'un accord écrit, pour acquérir des services auprès des fournisseurs en utilisant les fonds du projet mis à sa disposition par le partenaire de réalisation. Une partie responsable peut en outre utiliser ces biens et services pour réaliser des activités de projet et obtenir des résultats.

Dans le contexte de la mise en œuvre nationale des projets, le PNUD agit fréquemment en tant que partie responsable pour les activités de gestion des ressources humaines. Dans le cadre du dispositif harmonisé de programmation, le rôle du PNUD en tant que partie responsable, tel que défini ci-dessus, remplace son rôle antérieur de fournisseur de Services d'appui à la mise en œuvre lié à l'ancien dispositif de programmation. Les procédures de gestion des ressources humaines du PNUD s'appliquent lorsque le PNUD agit comme partie responsable dans le cadre de la mise en œuvre nationale par le gouvernement. Lorsque des institutions nationales agissent en tant que parties responsables, les procédures de gestion des ressources humaines de la partie responsable concernée s'appliquent ou alors, en fonction de l'évaluation des capacités et en conformité avec les procédures et principes du

PNUD pour la mise en œuvre nationale, les procédures décrites ci-après (dans le 4.0 Procédures pour la gestion des ressources humaines) peuvent être appliquées.

Redevabilité des parties responsables : Toute partie responsable est directement comptable devant son partenaire de réalisation.

Rôles et Responsabilités

Le tableau ci-dessous présente les questions courantes relatives aux procédures de gestion des ressources humaines lorsque le PNUD agit comme partie responsable dans le cadre de la mise en œuvre nationale des projets. Il fait la distinction entre la mise en œuvre nationale et celle dans laquelle le PNUD est partie responsable. Il décrit les rôles et les responsabilités en matière de gestion des ressources humaines pour les deux modalités principales de mise en œuvre des projets, à savoir la mise en œuvre entièrement nationale et le PNUD en tant que partie responsable dans le cadre d'une mise en œuvre nationale. En règle générale, dans le cadre de la réalisation nationale, le personnel de projet, qui est nécessaire à la mise en œuvre des activités décrites dans le document de projet, doit être recruté par le partenaire de réalisation. Le PNUD procède au recrutement de ce personnel seulement dans des cas exceptionnels (mais il recrute systématiquement et exclusivement le personnel international selon les modalités appropriées).

Questions	Réalisation nationale par le gouvernement	Le PNUD comme partie responsable dans le cadre de la réalisation nationale
1. Quel document définit le contexte juridique?	Document de projet	Document de projet
2. Quelles procédures s'appliquent?	Celles du gouvernement, ou du PNUD avec l'accord de ce dernier	Celles du PNUD
3. Quelles catégories de contrat sont utilisées?	Celles du gouvernement, ou du PNUD avec l'accord de ce dernier	Contrat de service. Les engagements temporaires ou à durée déterminée peuvent également être utilisés.
4. Quelle est la répartition des rôles pour la préparation et l'examen des définitions d'emploi ou des termes de référence ; l'appel et la réception de candidatures ?	Le gouvernement gère seul toutes ces tâches. Sur demande, le PNUD peut fournir une aide uniquement à titre de conseil.	PNUD
5. Qui fait partie du jury de présélection des candidats?	Le gouvernement organise seul le jury ; le PNUD peut en faire partie sur invitation, uniquement en sa qualité propre.	Le PNUD procède à la présélection.
6. Qui fait partie du jury de sélection ?	Le gouvernement gère le processus de sélection. Le PNUD peut d'office faire partie du jury. Le gouvernement procède à la sélection.	Le PNUD évalue les candidats et prend une décision.
7. Qui décide de la sélection ?	Fonctionnaire habilité du gouvernement	PNUD
8. Quel modèle de contrat est utilisé ?	Celui du gouvernement ou tout autre modèle convenu avec le PNUD	Contrat PNUD approprié
9. Quelle échelle de rémunération est utilisée ?	Celle du gouvernement ou celle convenue avec le PNUD	PNUD
10. Qui signe le contrat d'embauche ?	Fonctionnaire habilité du gouvernement	Fonctionnaire habilité du PNUD
11. A qui rend compte le personnel engagé au titre d'un projet ?	Au directeur de projet	Au PNUD, selon le rapport hiérarchique défini dans la description des fonctions, étant entendu que le personnel concerné remplit ses fonctions à titre individuel et non en tant que représentant d'une institution gouvernementale, d'une

Questions	Réalisation nationale par le gouvernement	Le PNUD comme partie responsable dans le cadre de la réalisation nationale
		entreprise ou de tout autre organisme extérieur au PNUD.
12. Qui effectue les paiements au personnel de projet ?	Le gouvernement, à l'aide des avances (ou remboursements) de fonds versées par le PNUD, ou des paiements directs.	Le PNUD
13. Comment les paiements sont-ils effectués?	Le gouvernement peut effectuer les paiements : 1) à partir des avances de fonds ; 2) sur ses propres fonds (remboursés dans ce cas par le PNUD) ; ou 3) en demandant au PNUD de faire un paiement direct.	Le personnel est payé directement par le PNUD.
14. Quelles sont les conditions applicables lorsque le PNUD effectue des paiements directs au personnel de projet pour le compte du gouvernement ?	Si le gouvernement ne peut effectuer de paiements à l'aide d'avances de fonds, le PNUD peut procéder à des paiements directs pour le compte du gouvernement à partir d'instructions reçues d'un fonctionnaire habilité du gouvernement. Dans ce cas, le PNUD n'est pas responsable de l'opération initiale. S'il l'estime nécessaire, le PNUD pourra demander au partenaire de réalisation les documents justificatifs, uniquement sous forme de copies et non d'originaux. Les originaux doivent être conservés par le partenaire de réalisation à des fins d'audit. Le PNUD peut conserver les originaux s'il en a convenu ainsi avec le gouvernement.	Le PNUD procède aux paiements directs, en son nom propre.
15. En cas de prorogation de contrat, qui est responsable de l'analyse de la performance ?	Gouvernement	PNUD
16. Qui règle les différends entre le gouvernement et le personnel de projet ?	Gouvernement	PNUD, en consultation avec le gouvernement
17. Le personnel de projet est-il soumis à la législation du pays relative à la sécurité sociale et aux impôts ?	Oui, en ce qui concerne les Contrats de service (les fonctionnaires du PNUD ne peuvent travailler sous l'autorité du gouvernement dans le cadre d'une mise en œuvre entièrement nationale).	Pas s'il s'agit de fonctionnaires du PNUD, c'est-à-dire recrutés sur des contrats temporaires ou à durée déterminée. Comme ce sont des contrats PNUD, ils ne sont pas soumis à la législation nationale. La rémunération versée à un détenteur de contrat de service est imposable au niveau local ou national. Le paiement des impôts dus relève de la seule responsabilité du détenteur du contrat de service.
18. Qui rend des comptes lors de l'audit des dépenses de personnel ?	Le gouvernement.	Le PNUD est entièrement responsable. L'audit se déroule selon les règles d'audit du PNUD.

Procédures de gestion des ressources humaines

Description

Les normes et procédures présentées dans ce chapitre doivent être appliquées par les institutions nationales agissant comme partenaire de réalisation dans les projets mis en œuvre au plan national, comme indiqué dans le document de projet.

Lorsque le PNUD ou une organisation du système des Nations Unies fournit des services d'appui (en tant que partie responsable) à la mise en œuvre d'activités convenues dans le cadre d'un projet, il ou elle devra suivre exclusivement les normes et procédures dudit projet.

Critères généraux

Qui peut procéder à un recrutement ou en faire la demande ?

Dans le cadre des projets mis en œuvre au plan national, en règle générale, le partenaire de réalisation ou le directeur de projet, selon les indications du document de projet, signe les contrats de recrutement ainsi que les amendements et résiliations relatifs à ces contrats, excepté pour les cadres internationaux, qui sont recrutés par le PNUD agissant alors comme partie responsable.

Le partenaire de réalisation doit également contrôler tous les autres aspects liés au traitement des contrats (préparation des termes de référence, recrutement des consultants, signature des contrats, paiements, etc.).

Les contrats doivent être signés seulement s'ils sont conformes aux activités prévues et budgétisées dans le document de projet.

Principes applicables à la sélection des candidats

Le recrutement du personnel dans un projet du PNUD doit appliquer les principes exposés ci-après.

Processus concurrentiel

A l'aide de pratiques universellement reconnues, un processus concurrentiel implique :

- Une recherche active de candidats afin de sélectionner les meilleurs ;
- Le recrutement de la personne la plus compétente ou l'approbation de la meilleure offre en termes d'adéquation à la description des tâches, tout en tenant compte du rapport coût-efficacité.

Transparence

La transparence suppose un processus de recrutement ouvert fournissant des informations détaillées à tous les candidats potentiels en respectant l'égalité des chances.

Multilatéralisme

Les recrutements ne tiennent pas compte du pays d'origine des candidats.

Le partenaire de réalisation est responsable de la recherche et de l'évaluation des candidats répondant aux conditions requises pour un poste, et de la présélection des candidats.

Pour les recrutements à des postes de conseil particulièrement complexes, il est recommandé de procéder si possible à un appel à candidatures incluant une large diffusion et un processus d'évaluation sur concours et au mérite afin d'identifier les meilleurs candidats. Dans certains cas, l'appel à candidatures peut se limiter à une liste de présélection, en identifiant les candidats à partir d'autres processus de recrutement, des recrutements menés par des universités, des sociétés de conseil ou d'autres organismes (en vue de trouver des candidats provenant de diverses institutions) et ce, afin d'identifier le plus grand nombre possible de candidats, avec un minimum de trois candidats, et garantir ainsi processus concurrentiel, transparence et multilatéralisme. Dans tous les cas, un jury de sélection chargé d'évaluer les candidatures devra être constitué.

Afin d'identifier le spécialiste requis, le partenaire de réalisation peut demander l'appui du PNUD et à travers cet appui, celui des institutions spécialisées du système des Nations Unies. Le PNUD a le droit d'intervenir dans le processus de recrutement en tant qu'observateur et responsable du contrôle, se chargeant ainsi de valider les termes de référence et le processus de recrutement dans son ensemble. La documentation relative à la recherche et à l'évaluation des candidats devra être conservée par le partenaire de réalisation et être conforme aux plans d'audit. Les procédures de recrutement décrites ci-dessus ne s'appliquent pas au renouvellement des contrats au sein d'un même projet ou lorsque ce projet est prorogé.

Les règles du PNUD visent à ne pas affaiblir un gouvernement en recourant aux services de fonctionnaires de l'Etat, des autorités locales ou des services décentralisées, et ce quelle que soit la nature du lien avec ces fonctionnaires (incluant ou non une rémunération), ou en les recrutant, et ce quelle qu'en soit la modalité. Il est cependant possible de recourir aux services de personnes dont le lien avec l'Etat – au sens large – se limite au fait que ces personnes sont des enseignants du système éducatif public ou étatique.

La personne qu'il est prévu d'engager ne doit pas avoir un contrat de service en cours, avec un autre projet du PNUD ou une autre organisation internationale, dont le déroulement pourrait empiéter sur le calendrier prévu pour le nouveau contrat, à moins que les deux contrats ne soient à mi-temps (50%).

La personne qui sera recrutée ne doit pas avoir de lien familial (en tant que père, mère, fils, fille, frère ou sœur) avec le coordinateur du projet ou avec une personne du même projet ayant un contrat en cours obtenu antérieurement. Elle ne doit pas non plus être le conjoint d'une personne déjà engagée pour le projet à un poste ayant un lien hiérarchique de supervision ou de subordination avec le poste pour lequel elle serait recrutée.

Cette personne ne peut être membre du personnel d'aucune organisation internationale.

Les responsables de projet ne doivent pas autoriser un consultant à démarrer ses activités pour le projet tant que le contrat relatif à ses services n'a pas été signé ou que le contrat prorogeant ses services n'a pas fait l'objet d'un amendement. Les contrats rétroactifs ne sont pas autorisés. De même, il ne sera pas donné suite aux contrats n'incluant pas tous les éléments de base (y compris l'affiliation éventuelle à un régime de retraite ou une caisse de pensions), tels que le curriculum vitae, les termes de référence et les déclarations sur l'honneur. Les contrats entreront seulement en vigueur lorsque toutes les informations nécessaires auront été reçues.

Les contrats sont émis en trois exemplaires originaux :

- Un pour le titulaire du contrat ;
- Un pour les dossiers du projet ;
- Un pour les dossiers du PNUD.

Les contrats de service peuvent être modifiés par la signature d'un avenant au contrat original. Cet amendement s'effectue pour les raisons ci-après :

- Prorogation de la durée du contrat ;
- Modification des termes de référence ;
- Modification du pourcentage de temps de travail ;
- Interruption sur une période donnée.

Les changements de rémunération dus à des modifications de fond apportées aux termes de référence doivent faire l'objet d'un nouveau contrat, ce qui nécessite de mener un nouveau processus de recrutement.

Comment mettre fin à un contrat ?

La résiliation d'un contrat peut intervenir sur décision du directeur national du projet, du titulaire du contrat ou d'un commun accord. Dans tous les cas, la période de préavis de 15 jours, indiquée dans le contrat, doit être respectée. Si la durée du contrat est écourtée par le projet et que la situation ne permet pas de respecter le délai de préavis, le titulaire a droit au versement d'une indemnité égale à une semaine de rémunération brute pour chaque mois de service non accompli. Si le contrat est écourté pour violation des normes de conduite ou de toute autre disposition importante du contrat, le titulaire n'aura pas droit à un délai de préavis ni à aucune sorte d'indemnité. Dans ce cas, il ou elle ne pourra plus jamais bénéficier d'aucun contrat de service.

Personnel professionnel international

Composante « Personnel » du projet : Compte budgétaire 71200
--

Qui peut être recruté?

Seul peut être recruté le personnel professionnel étranger résidant à l'étranger. Le personnel professionnel national résident à l'étranger ne peut être recruté dans un projet mis en œuvre au plan national que selon les dispositions contractuelles et les honoraires applicables au personnel professionnel national (voir ci-après 4.4 Personnel professionnel national).

Comment passer un contrat avec le personnel professionnel international ?

Le personnel professionnel international peut être engagé sous la forme d'un Contrat Individuel (Engagement de travaux ou Engagement de services professionnels)

CARACTERISTIQUES DES CONTRATS	
Contrats de services professionnels	Contrats de travaux
Visent à engager les services et le temps de travail d'un consultant	Visent à obtenir du prestataire des résultats ou des effets spécifiques.

CARACTERISTIQUES DES CONTRATS	
Modalités de paiement: si la durée du contrat dépasse un mois, les paiements sont mensuels, avec un contrôle des délais à définir. Le paiement final s'effectue sur la base d'une vérification et d'un certificat attestant que les services ont été exécutés de manière satisfaisante.	Les paiements s'effectuent sur la base de résultats partiels. Le paiement final est conditionné à l'obtention satisfaisante des résultats ou effets finaux. Une date limite doit être fixée pour l'obtention des résultats ou effets attendus ; cette date doit être respectée. Si cela s'avère impossible pour des raisons légitimes, une nouvelle échéance pour l'obtention des résultats devra être stipulée dans un avenant au contrat. Une date limite doit également être fixée pour le paiement final et une clause doit être incluse dans le contrat concernant la date à laquelle prendra fin l'obligation de paiement, si les résultats ne sont pas fournis de manière satisfaisante ou dans les délais impartis.
DUREE	
Un Contrat Individuel peut être prorogé jusqu'à atteindre une durée consécutive maximale de trois ans (sous forme de contrats annuels). S'il s'avère nécessaire de continuer à recourir aux services du consultant, le contrat devra être interrompu quatre mois, après quoi il pourra être prorogé au maximum pour une autre période de trois ans.	
STATUT JURIDIQUE DES PRESTATAIRES	
Les Experts et consultants internationaux sont recrutés exclusivement par le PNUD, selon ses propres procédures et à la demande du partenaire de réalisation. Toutefois, ils ne sont pas considérés comme des fonctionnaires du PNUD et ne sont pas protégés par la Convention sur les Privilèges et Immunités des Nations Unies. Le Secrétaire général des Nations Unies peut leur accorder le statut d'Expert en mission, conformément à la Convention. La partie contractante (le PNUD) prévoit une police d'assurance couvrant les risques professionnels de décès ou blessure par accident pendant la durée du contrat.	

Comment recruter le personnel professionnel international ?

Le recrutement du personnel professionnel international s'effectue sur la base des principes généraux indiqués ci-dessus à la sous-section 4.2 Critères généraux, selon la description de poste approuvée dans le document de projet et dans la mesure où l'expert ou le consultant identifié possède les compétences requises pour accomplir les tâches prévues. En aucun cas un tel recrutement ne doit servir à remplacer celui de professionnels nationaux dans les domaines où ces derniers sont suffisamment qualifiés.

Comment fixer le montant des honoraires ?

Le montant des honoraires doit être fixé en tenant compte des éléments ci-après :

- Complexité des activités à mettre en œuvre ;
- Qualifications professionnelles et expertise;
- Durée de la mission;
- Montant disponible dans le budget du projet.

Le contrat peut indiquer le montant des honoraires par jour, par mois, ou sur une base forfaitaire ; dans ce dernier cas, il est entendu que le montant inclut des indemnités de déplacement couvrant les frais de transport et de séjour. Si les honoraires sont fixés sur une base journalière, le nombre exact de jours travaillés devra faire l'objet d'une attestation à la fin de la mission. Le gouvernement et le PNUD doivent établir d'un commun accord un barème des honoraires, qui servira de cadre de référence au moment de fixer la rémunération de consultants. Un tel barème devra tenir compte du règlement interne du PNUD. Tout montant d'honoraires s'écartant du barème devra correspondre à une situation

réellement exceptionnelle et être pleinement justifié par l'Agence nationale d'exécution en accord avec le PNUD.

Frais de transport et indemnités journalières de subsistance

Les frais de transports et indemnités journalières de subsistance liés à la mission du consultant peuvent être présentés séparément ou inclus dans le montant total du contrat, comme indiqué au paragraphe précédent.

Les indemnités journalières s'appliquent uniquement aux missions de courte durée. Aucune indemnité de ce type ne peut être versée au-delà du sixième mois de contrat car on estime qu'au bout de ce délai, le consultant aura pris les dispositions nécessaires pour se loger pendant une période prolongée. Dans ce cas, les honoraires convenus doivent tenir compte de cet élément.

Documents nécessaires au recrutement du personnel professionnel international

Les documents de base requis pour ce type de contrat sont les suivants :

- Demande d'établissement de contrat signée par le coordinateur de projet. Cette demande intervient lorsqu'un contrat PNUD s'avère nécessaire en fonction du tableau ci-dessus, et après que le processus de recrutement s'est déroulé conformément aux normes du PNUD ;
- Termes de référence signés par le coordinateur et spécifiant les résultats attendus, les critères de succès mesurant l'obtention de ces résultats, et un schéma de contrôle des délais, l'ensemble faisant partie intégrante du contrat ;
- Curriculum vitae;
- Certificat médical attestant de la capacité à exercer un emploi. Les consultants âgés de plus de 65 ans doivent se soumettre à un examen médical complet avant de commencer leurs fonctions. Les résultats de cet examen doivent être transmis au bureau du PNUD.

Versement des honoraires

Pour les deux types de recrutement décrits ci-dessus, le versement des honoraires est conditionné à l'obtention des résultats et au respect du calendrier (ou schéma) de contrôle des délais inclus dans le contrat.

Le partenaire de réalisation doit effectuer et tenir à jour les contrôles de délais comme indiqué dans le schéma correspondant et, en cas de non-respect des délais (en termes de retards, de qualité insuffisante, etc.), suspendra le versement des honoraires jusqu'à exécution satisfaisante des services prévus.

Dans le cas des engagements de services, l'intervalle maximum entre les contrôles de délais permettant d'autoriser les paiements est de trois mois. Le paiement final est toujours assujéti à l'attestation du coordinateur, ainsi qu'à la soumission et à l'approbation du rapport final.

Dans le cas des contrats de travaux, tous les paiements sont assujettis au contrôle des délais. Le coordinateur de projet doit certifier tous les paiements à effectuer. Pour le paiement

final, il ou elle doit certifier que le rapport final du consultant est conforme aux résultats prévus.

Dans le cas des contrats de travaux, aucun paiement anticipé ne peut être effectué, à moins qu'il n'existe des raisons objectives et dûment justifiées pour ce faire, auquel cas jusqu'à 20% du montant total peut être versé au moment de la signature du contrat. Les honoraires versés en fonction de l'avancement des résultats ne peuvent jamais dépasser 70% du montant total du contrat. Les 30% restants, qui représentent le paiement final, sont également assujettis à l'approbation du directeur national de projet. Dans le cas des contrats avec un montant forfaitaire global incluant les frais de transport et de séjour, un versement anticipé peut être effectué au début de chaque déplacement, équivalant au montant total de ces deux types de frais.

Les avis et/ou attestations de paiement doivent être soumis au bureau responsable suffisamment à l'avance pour permettre l'inclusion ou l'annulation en temps opportun des paiements concernés.

Personnel professionnel national

Composante « Personnel » du projet : Compte budgétaire 71300 ou 71400

Qui peut être recruté ?

Le personnel professionnel local ou étranger résident dans le pays peut être recruté, mais uniquement s'il remplit les conditions énoncées ci-dessus dans la sous-section 4.2 Critères généraux.

Comment passer un contrat avec le personnel professionnel national ?

Le personnel professionnel national peut être engagé sous la forme d'un contrat de service selon l'une des deux modalités ci-après :

- Contrat de services;
- Contrat de travaux.

La modalité choisie (Services or Travaux) doit être indiquée dans les termes de référence annexés au contrat.

CARACTERISTIQUES DES CONTRATS	
Contrat de services	Contrat de travaux
Le prestataire travaille dans les bureaux du projet ou sur le lieu des activités du projet.	Le prestataire n'est pas tenu de travailler dans les bureaux du projet.
En général, le prestataire fait partie d'une équipe de travail.	En général, le prestataire ne fait pas partie d'une équipe.
Les paiements sont mensuels, avec des contrôles réguliers. Le paiement final s'effectue sur la base d'une vérification et d'un certificat attestant que les services ont été exécutés de manière satisfaisante.	Les paiements s'effectuent sur la base de résultats partiels. Le paiement final est conditionné à l'obtention satisfaisante des résultats ou effets finaux. Une date limite doit être fixée pour l'obtention des résultats ou effets attendus et cette date doit être respectée. Dans le cas contraire et si le retard est justifié, le contrat doit être amendé et une nouvelle échéance doit être fixée. Une date limite doit également être fixée pour le paiement final avec une clause indiquant la date à laquelle prendra fin l'obligation de paiement, si les résultats ne sont pas fournis de manière satisfaisante et dans les délais impartis.
Visent à engager le temps de travail d'un consultant et les	Visent à obtenir du prestataire des résultats spécifiques,

CARACTERISTIQUES DES CONTRATS	
résultats qu'il produira comme indiqué dans les termes de référence.	détaillés dans les termes de référence.
DUREE	
La durée des contrats peut atteindre un total de 12 mois sans interruption ; cette période peut être renouvelée en fonction des besoins du projet.	
STATUT JURIDIQUE DES PRESTATAIRES	
Le prestataire accomplit ses tâches dans le cadre d'un statut indépendant et autonome ; Il/elle assume entièrement la responsabilité de répondre aux obligations résultant de la législation fiscale, de sécurité sociale, ou sanitaire en vigueur dans son pays. Par conséquent, il/elle dégage le recruteur et le PNUD de toute responsabilité en matière d'impôts, d'allocations de sécurité sociale et/ou de soins médicaux. Le recruteur offrira une police d'assurance couvrant, pendant la durée du contrat, tous les cas d'accident ou de décès du prestataire survenus dans l'exercice de ses fonctions. En cas de décès, le projet devra en notifier immédiatement la compagnie d'assurance et fournir toutes les informations requises. Dans le cas d'une invalidité du prestataire survenue dans l'exercice de ses fonctions et qui l'empêche de poursuivre lesdites fonctions selon les termes du contrat, le prestataire aura droit à une indemnisation de la part de la compagnie d'assurance. Le projet doit s'assurer qu'une copie de la police d'assurance est conservée dans les dossiers.	
Le prestataire ne pourra en aucune manière être considéré comme membre du personnel du système des Nations Unies et ne sera pas non plus protégé par la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies ou celle des Institutions spécialisées Il/elle ne pourra jouir en aucun cas d'une relation de travail ou d'un lien hiérarchique sur le plan juridique avec le partenaire de réalisation, le PNUD ou le gouvernement.	
Les droits et obligations du prestataire sont strictement limités aux termes du contrat. Par conséquent, le prestataire individuel n'aura droit à aucun autre avantage, subvention, rémunération ou droit, de la part du projet, du partenaire de réalisation et/ou du PNUD, que ceux expressément mentionnés dans le présent Accord.	
Le contrat ne dispense pas le prestataire du paiement des impôts, ce dernier étant responsable de ce paiement ainsi que de son enregistrement auprès de l'administration fiscale et/ou de l'organisme de sécurité sociale du pays. A la signature du contrat, le prestataire devra fournir la preuve de son affiliation au régime de sécurité sociale correspondant.	
Dans le cas des engagements de service, un congé annuel sera prévu, en accord avec les pratiques locales courantes.	
Les termes spécifiques de l'accord incluront des dispositions relatives aux congés de maternité, de paternité ou de maladie, en accord avec les pratiques locales courantes.	

Comment recruter le personnel professionnel national ?

Le recrutement du personnel professionnel national s'effectue selon les principes généraux décrits dans les Critères généraux ci-dessus, et la description de poste approuvée dans le document de projet.

Comment fixer le montant des honoraires ?

Le montant des honoraires doit être fixé en tenant compte des éléments ci-après :

- Complexité des activités à mettre en œuvre ;
- Qualifications professionnelles et expérience;
- Positionnement du prestataire, en fonction de la description de poste, dans la grille des honoraires mensuels des consultants. Le barème des honoraires mensuels doit être fixé d'un commun accord entre le gouvernement et le PNUD;
- Montant disponible dans le budget du projet.

Documents nécessaires au recrutement du personnel professionnel national

Les documents de base requis pour ce type de contrat sont les suivants :

- Demande d'établissement de contrat signée par le directeur de projet. Cette demande intervient lorsqu'un contrat PNUD s'avère nécessaire en fonction du

tableau ci-dessus, et après que le processus de recrutement s'est déroulé conformément aux normes du PNUD ;

- Termes de référence signés par le directeur de projet et spécifiant les résultats attendus, les critères de succès mesurant l'obtention de ces résultats, et un schéma de contrôle des délais, l'ensemble faisant partie intégrante du contrat ;
- Curriculum vitae – le partenaire de réalisation doit exiger la présentation des documents originaux ou de copies certifiées attestant du cursus professionnel (*Professional title*), des diplômes et des données de base. Ces documents doivent être classés dans les dossiers du projet pour être vérifiés par les auditeurs ;
- Immatriculation auprès des administrations fiscale et de sécurité sociale correspondantes ;
- Certificat médical d'aptitude au travail ;
- Preuve d'affiliation à un système de couverture de soins de santé.

Versement des honoraires

Le versement des honoraires doit être conforme aux principes ci-après :

- Pour les deux types de recrutement décrits ci-dessus, le versement des honoraires est conditionné à l'obtention des résultats et au respect du calendrier (ou schéma) de contrôle des délais, comme indiqué dans le contrat ;
- Le partenaire de réalisation doit effectuer et tenir à jour les contrôles de délais comme indiqué dans les schémas correspondants et, en cas de non-respect des délais (en termes de retards, de réalisations de qualité insuffisante, etc.), annulera le versement des honoraires jusqu'au redressement de la situation ;
- Dans le cas de services de longue durée, il est recommandé de procéder au contrôle de délais tous les trois mois ;
- Dans le cas des contrats de travaux, tous les paiements sont assujettis au contrôle des délais.
- Dans le cas des contrats de travaux, aucun paiement anticipé ne peut être effectué, à moins qu'il n'existe des raisons dûment justifiées pour ce faire, auquel cas 20% maximum du montant total peut être versé au moment de la signature du contrat. Les honoraires versés en fonction de l'avancement des résultats ne peuvent jamais dépasser 70% du montant total du contrat; le paiement des 30% restants, qui constitue le paiement final, est également assujetti à une attestation du directeur national de projet sur les résultats obtenus conformément à l'accord initial ;
- Les avis et/ou attestations de paiement doivent être soumis au bureau responsable suffisamment à l'avance pour permettre l'inclusion ou l'annulation en temps opportun des paiements concernés.

Quittance de paiement d'honoraires. Le partenaire de réalisation doit demander à tout le personnel professionnel national sous contrat de services ou de travaux, de soumettre leurs bordereaux, factures et/ou quittances, selon la législation du pays, en vue d'effectuer un paiement par chèque, par versement bancaire ou par d'autres moyens autorisés.

Il doit soigneusement conserver et classer les quittances afin qu'elles puissent être aisément consultées par les auditeurs.

Le partenaire de réalisation doit procéder à l'interruption des paiements si le prestataire ne respecte pas l'obligation de présenter ses factures et/ou quittances. Il pourra effectuer les paiements dès que le problème aura été résolu.

Système de classement. Afin de simplifier les systèmes de classement, les projets doivent établir un dossier pour chaque cadre national recruté, comprenant les données de base, les avenants, les quittances, les rapports d'avancement, les rapports finaux et tout autre document relatif au contrat. Une copie de l'attestation du cursus professionnel et les documents concernant l'immatriculation fiscale et au système de sécurité sociale doivent obligatoirement figurer dans le dossier individuel et être signés par le consultant pour en garantir l'authenticité.

Le projet doit soigneusement conserver et classer les dossiers individuels correspondant au personnel professionnel national, afin qu'ils puissent, le cas échéant, être aisément consultés par les auditeurs.

Personnel administratif

Personnel administratif (en appui aux experts techniques): Compte budgétaire 71300 ou 71400.
--

Le recrutement de personnel administratif suivra, le cas échéant, les normes et procédures décrites précédemment pour le recrutement du personnel professionnel national.

Formation

Formation et bourses d'études : Toute dépense prévue doit être ventilée entre ses différentes composantes, et chacune de ses composantes (consultations, déplacements, apports, etc.) doit être imputée au compte budgétaire correspondant.

Qui peut autoriser une formation ?

Le directeur national de projet autorise les formations.

A qui s'adresse la formation ?

La formation est destinée aux cadres nationaux du partenaire gouvernemental de réalisation, et au personnel professionnel et/ou administratif recruté par ce partenaire, à l'aide des ressources du projet. Elle doit être conforme aux objectifs du projet et figurer expressément dans le document de projet.

Quel type de formation peut être autorisé ?

Seules les formations mentionnées et budgétisées dans le document de projet peuvent être autorisées.

Comment se déroule la formation ?

TYPES DE FORMATION	
Bourse d'études	Programmes structurés d'études à l'étranger (cours, séminaires ou ateliers).

individuelle	
Voyages d'études	Visite de courte durée d'institutions étrangères pour acquérir des connaissances en relation avec la fonction exercée chez le partenaire de réalisation.
Formation de groupe	Cours, séminaires, ateliers, colloques et visites de projets similaires à l'étranger ou dans le pays, d'une durée très courte.
Formation en cours d'emploi	Programme de formation interne et spécifique.

Dans le cas des formations de groupe ou des formations en cours d'emploi dans le pays, un accord spécifique de travaux pourra être conclu afin d'assurer la participation d'un ou de plusieurs enseignants ou conférenciers à ces formations.

Quels sont les règles applicables ?

Toutes les dépenses liées à une formation (déplacements, indemnités de subsistance, honoraires, etc.) doivent être imputées aux comptes budgétaires correspondants.

Les honoraires et autres indemnités financées par le projet ne doivent pas dépasser le montant mensuel maximum pour les bourses appliqué par le système des Nations Unies.

Le partenaire de réalisation doit d'assurer que le personnel qui sera formé continuera à recevoir son salaire pendant la formation.

Dans les cas exceptionnels où le succès d'une formation nécessite d'identifier et de rembourser directement aux bénéficiaires certains coûts liés à leur participation à cette formation (tels que matériel didactique, transport, etc.), une allocation spécifique peut leur être versée – pour une durée préétablie au début de la formation -, dont le montant sera fixé en fonction de ces coûts.

Quels sont les documents à soumettre ?

Les documents de base nécessaires au traitement des activités de formation sont les suivants :

- Demande de paiement signée par le directeur de projet;
- But de la formation et, le cas échéant, effets attendus sur l'exécution des tâches au sein de l'institution partenaire de réalisation ;
- Curriculum vitae des formateurs et du personnel à former ;
- Accords éventuels avec les pays et les institutions hôtes.

Voyages et missions liés à la préparation et à la mise en œuvre des projets

Voyages et missions: Compte budgétaire 71600.

Qui autorise les voyages ?

Le directeur de projet autorise les déplacements. S'il doit lui-même voyager, son déplacement sera autorisé par le plus haut responsable de l'institution partenaire de réalisation.

Qui peut voyager ?

Peuvent voyager le personnel professionnel technique et le personnel administratif recrutés par le partenaire de réalisation, le personnel de la contrepartie nationale, et le personnel du

PNUD travaillant dans le cadre du projet, sur décision écrite expresse du directeur national de projet.

Quels sont les raisons de voyager ?

Seuls les voyages conformes aux activités du projet peuvent avoir lieu. Ils font l'objet d'une estimation des coûts sur une base réelle et incluent :

- Les déplacements à l'étranger;
- Les déplacements vers d'autres villes ou lieux du pays.

Couverture médicale obligatoire : les consultants qui voyagent doivent avoir une couverture médicale appropriée pour la période correspondant à la durée de leur mission ; le coût de cette couverture ne sera pas à leur charge.

Comment acquérir les billets d'avion ?

L'achat des billets pour le personnel des projets repose sur les principes suivants:

CONCEPT	DESCRIPTION
Norme	L'achat des billets doit tenir compte de l'itinéraire le plus direct et du tarif le mieux approprié et le plus économique. Les billets d'avion peuvent être émis en classe affaires lorsque la durée du vol dépasse neuf heures ; une telle décision doit être approuvée et justifiée par le plus haut responsable de l'institution partenaire de réalisation.
But du voyage	En conformité avec les activités du projet.

Indemnité journalière de subsistance

Les projets peuvent décider de leurs propres indemnités de subsistance dans la mesure où elles ne dépassent pas, au moment du voyage, le barème en vigueur des Nations Unies pour ces indemnités et ce, en fonction du lieu où le voyageur passera la nuit. En aucun cas les taux des indemnités ne sauraient dépasser ceux du PNUD.

La fixation de ces taux doit être correctement officialisée en vue d'en faciliter l'audit. Sans cette officialisation, les taux d'indemnité journalière du PNUD s'appliquent.

Le bureau du PNUD doit être consulté dans les cas ci-après :

- L'hébergement et/ou les repas sont assurés gratuitement, auquel cas le montant de l'indemnité journalière doit être diminué. Voir ci-après la section sur le Paiement de l'indemnité journalière.
- Dans les cas exceptionnels où il est nécessaire de se loger dans un hôtel très coûteux, le versement d'une indemnité journalière supplémentaire peut être envisagé. La facture originale de l'hôtel doit être conservée à cet effet et le PNUD versera la différence correspondante. Le directeur de projet doit certifier/approuver la demande.

Dépenses autres que celles couvertes par l'indemnité de subsistance

Les voyageurs doivent soumettre les justificatifs des faux frais encourus au départ et à l'arrivée, le remboursement de ces frais ne pouvant dépasser, en tout état de cause, les montants maximums fixés selon le barème des Nations Unies en vigueur pour chaque ville, et ce uniquement si ces voyageurs ne peuvent bénéficier d'un transport organisé pour se

rendre à l'aéroport et en revenir. Par ailleurs, les dépenses pour frais d'embarquement et autres taxes applicables seront remboursées.

Voyages en automobile privée liés aux activités du projet

Le partenaire de réalisation peut autoriser l'utilisation de véhicules privés pour les voyages aux fins du projet. Dans ce cas, les frais de péage seront remboursés (sur présentation de reçus) par le partenaire de réalisation, ainsi que tous les autres frais encourus liés à l'utilisation du véhicule, en précisant le nombre de kilomètres parcourus (dans le formulaire F10 «Demande de remboursement de frais de voyage»). Le taux de remboursement en vigueur s'applique par kilomètre parcouru et est exprimé en dollars des Etats-Unis pour les voyages à l'étranger et en monnaie locale équivalent au montant en dollars pour les déplacements à l'intérieur du pays, et ce conformément aux taux fixés par le PNUD à cet effet.

Paiement de l'indemnité journalière de subsistance

L'indemnité de subsistance par journée complète est payée pour le jour où commence le voyage, puis pour chaque période successive de 24 heures, de minuit à minuit, excepté le jour où le voyage s'achève.

Lorsque la durée du voyage est supérieure à 10 heures mais ne dépasse pas minuit, le paiement s'élève à 40 % du montant de l'indemnité journalière. Aucune indemnité journalière n'est payée si le voyage dure moins de 10 heures. Dans ce cas, le déjeuner, le dîner ou les frais de transport sont remboursés sur présentation des justificatifs correspondants.

Le montant total de l'indemnité de subsistance est calculé selon la répartition ci-après:

- Hébergement : 50 % ;
- Repas : 30 % ;
- Frais de transport et autres : 20 %.

Si le voyageur bénéficie d'un hébergement et/ou de repas gratuits, le montant de l'indemnité sera réduit en fonction de la répartition indiquée ci-dessus.

Indemnité de subsistance nationale (à l'intérieur du pays) : 100 % du montant peut être payé avant le départ.

Indemnité de subsistance internationale (à l'étranger) : dans le cas de cette indemnité, 80 % du montant estimé est versé avant le départ. Au retour du voyage et sur présentation du formulaire F10 de « Demande de remboursement de frais de voyage », les 20 % restants sont remboursés ainsi que les dépenses correspondantes (c'est-à-dire la taxe d'embarquement et les faux frais au départ et à l'arrivée). Doivent être annexés à ce formulaire les originaux des billets d'avion ou tout autre document pertinent relatif au voyage.

Comment et quand procéder au paiement des frais de voyage ?

Les paiements anticipés et les remboursements pour les déplacements à l'étranger ou à l'intérieur du pays sont réglés en fonction du barème applicable, par chèque ou virement bancaire.

Le solde de l'indemnité de subsistance est versé sur présentation de l'original du formulaire de « Remboursement de frais de voyage » accompagné des justificatifs originaux des frais encourus et du formulaire dûment signé de Demande de paiement de billets et d'indemnité journalière de subsistance (*Request for Payment of Tickets and Per Diem*). Ces documents doivent être soumis au plus tard dix jours après l'achèvement de la mission.

Au moment du paiement, le demandeur peut solliciter une copie du formulaire de remboursement, une fois celui-ci dûment finalisé.

Dépenses liées aux missions de préparation, de mise en œuvre et d'évaluation de projets

Frais de mission : Comptes budgétaires 71600 – Frais de déplacement et 71200 – Honoraires.

Qui organise une mission ?

L'agence gouvernementale de coordination, le partenaire de réalisation et le PNUD peuvent prendre l'initiative d'organiser une mission.

Quels déplacements occasionnent des Frais de missions ?

Les Frais de mission concernent les déplacements liés à la préparation, à la mise en œuvre et à l'évaluation des activités de projet.

Le PNUD se charge directement de toutes les formalités de recrutement de consultants dans le cadre de telles missions.

Les Frais de mission couvrent les honoraires, les frais de déplacement et les dépenses connexes occasionnées par le recrutement de consultants pour des tâches spécifiques, au cours de la préparation, du suivi et de l'évaluation d'un projet.

Dans des cas exceptionnels, et sur la base d'une justification écrite adéquate, les frais de déplacement des autorités d'un pays se rendant à une réunion intergouvernementale des Nations Unies en rapport avec les activités d'un projet, peuvent être couverts par le compte budgétaire 71600 de ce projet.

Quel est le but d'un déplacement ?

Un déplacement a pour seul but d'exécuter les activités prévues pour la mission. Le coût des voyages est estimé sur une base réelle et comprend :

- Les déplacements à l'étranger ;
- Les déplacements vers d'autres villes ou lieux du pays.

Procédures pour l'achat des billets, et le paiement de l'indemnité journalière de subsistance et d'autres frais supplémentaires

Les procédures applicables sont identiques à celles décrites ci-dessus dans la section 4.7 - Voyages et missions liés à la préparation et à la mise en œuvre des projets.

Modèles et formulaires

- Demande d'établissement d'un contrat ([Request for Contract \(3-A\)](#)) ;
- Déclaration sous serment ([Sworn Statement \(3-B\)](#)) ;

- Contrat de services pour le personnel professionnel et administratif national ([Services Contract for National and Administrative Professionals \(3-D\)](#)) ;
- Accord sur l'achèvement des travaux ([Agreement on Terminated Works \(3-E\)](#)) ;
- Demande de remboursement de frais de voyage ([Request for Reimbursement of Travelling Expenses \(3-F\)](#)) ;
- Demande de paiement de billets et d'indemnité journalière de subsistance ([Request for Payment of Tickets and Per Diem \(3-G\)](#)).

ACHATS

Description

La présente section vise à décrire les règles et procédures applicables ainsi que les responsabilités concernant la gestion des achats dans les projets du PNUD mis en œuvre par des institutions nationales.

Règles applicables

Gestion des achats par le partenaire de réalisation. Avec l'accord du PNUD, les procédures nationales en matière d'achat s'appliquent lors de la mise en œuvre (ou réalisation) d'un projet par une institution nationale.

La seule exception possible à la règle énoncée ci-dessus concerne les cas où il est établi que les procédures du partenaire de réalisation sont contraires aux principes du Règlement financier et des règles de gestion financière du PNUD. Le règlement financier 16.05 stipule :

« (a) ... Les partenaires de réalisation gèrent les fonds qu'ils reçoivent du PNUD ou par son intermédiaire conformément à leurs règlements, règles, pratiques et procédures de gestion financière, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas contraires aux principes de gestion financière du PNUD. »

Le règlement financier d'un partenaire de réalisation pressenti peut être jugé contraire aux principes exposés dans le règlement 16.05 ci-dessus, en se fondant sur l'évaluation des capacités de ce partenaire, conduite au début de la phase de « Définition d'un projet », elle-même décrite dans le chapitre ci-dessus sur la Gestion des programmes et projets. Dans ce cas, les procédures du PNUD doivent être appliquées.

La modalité de mise en œuvre nationale est utilisée lorsque les autorités du pays possèdent les capacités nécessaires pour accomplir les tâches et les activités d'un programme ou d'un projet. Par conséquent, avant de transférer la responsabilité des achats aux autorités nationales, le PNUD doit s'assurer que :

- les procédures du partenaire de réalisation ne sont pas contraires au Règlement financier et aux règles de gestion financière du PNUD ;
- Le partenaire de réalisation possède les capacités nécessaires à une gestion efficace des achats.

Lorsque les deux conditions ci-dessus sont vérifiées, les procédures nationales d'achat s'appliquent. Le bureau de pays du PNUD vérifie les capacités nationales en procédant à leur évaluation à l'aide du Cadre pour l'utilisation du système d'achat d'un partenaire de réalisation ([Framework for Using Implementing Partner's Procurement System](#)).

Par conséquent, et quel que soit le montant prévu pour les achats du projet (calculé à partir des prévisions du projet en matière d'acquisitions de marchandises, de contrats de services qui seront passés avec des institutions indépendantes ou des consultants individuels, et de travaux de génie civil), la Liste de contrôle pour un partenaire de réalisation ([Implementing Partner Checklist](#)) doit être utilisée, cette liste incluant une évaluation des capacités du partenaire de réalisation en matière d'achats.

Lorsque le montant estimé des achats d'un projet est supérieur à 100 000 \$ E.-U., il faut non seulement remplir la « Liste de contrôle pour le partenaire de réalisation », mais encore utiliser l'outil d'évaluation des capacités en matière d'achats, à savoir l'« Analyse de la compatibilité d'un partenaire de réalisation avec le règlement, les règles, pratiques et procédures du PNUD en matière d'achats » (*Compatibility Analysis of Implementing Partner with UNDP Procurement Regulation, Rules, Practices and Procedures*).

Il ne sera en aucun cas nécessaire de réévaluer les capacités du partenaire de réalisation en matière d'achats si celles-ci ont déjà fait l'objet d'une évaluation au cours du cycle de programmation et que les conditions restent identiques.

Le coût d'une évaluation des capacités du partenaire de réalisation en matière d'achats doit être imputé au projet.

Redevabilité du partenaire de réalisation : Le partenaire de réalisation est directement comptable devant le PNUD des achats qu'il effectue avec les ressources financières du PNUD.

Gestion des achats par les parties responsables : Ainsi qu'il a été expliqué dans les chapitres précédents, une partie responsable est une entité ayant été choisie pour agir au nom du partenaire de réalisation, sur la base d'un accord écrit, afin d'acquérir des marchandises et des services auprès de fournisseurs en utilisant les fonds du projet mis à sa disposition par le partenaire de réalisation. Une partie responsable peut en outre utiliser ces biens et services pour mener à bien des activités de projet et obtenir des résultats.

Lorsque le PNUD - ou une autre institution du système des Nations Unies - agit comme partie responsable dans le cadre de la mise en œuvre nationale d'un projet, les procédures d'achat du PNUD - ou de l'institution concernée - s'appliquent. Si d'autres dispositions en matière de gestion sont prises, les procédures d'achat de la contrepartie nationale concernée s'appliquent dans tous les cas. Les deux parties peuvent également convenir des responsabilités décrites ci-après, qui sont conformes aux procédures du PNUD.

Redevabilité des parties responsables : Les parties responsables sont directement comptables devant le partenaire de réalisation.

Rôles et Responsabilités

Le tableau ci-après décrit les rôles et les responsabilités en matière d'achats pour les deux modalités principales de mise en œuvre des projets, à savoir la mise en œuvre nationale (lorsque les procédures du gouvernement sont applicables) et le PNUD en tant que partie responsable dans le cadre d'une mise en œuvre nationale.

Responsabilités pour les achats au titre de biens, de services et de travaux de génie civil		
Rôle ou domaine de responsabilité	Réalisation entièrement nationale par le gouvernement	Le PNUD comme partie responsable dans le cadre de la réalisation nationale par le gouvernement
Préparation et examen des spécifications	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays; Sur demande, le PNUD peut fournir une aide uniquement à titre de conseil et pour la préparation du plan annuel des achats du projet.	Le PNUD est responsable, en consultation avec le partenaire de réalisation.

Responsabilités pour les achats au titre de biens, de services et de travaux de génie civil		
Présélection des fournisseurs	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays; le PNUD peut y participer sur invitation et uniquement en sa qualité propre.	Le PNUD procède à la présélection conformément à ses procédures.
Ouverture des plis	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays; le PNUD peut y participer sur invitation et uniquement en sa qualité propre.	Le PNUD ouvre les plis conformément à ses procédures. S'il le souhaite, le gouvernement peut participer à l'ouverture en sa qualité propre, à condition de signer un accord sur le respect de la confidentialité.
Evaluation des soumissions	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays; le PNUD peut y participer sur invitation et uniquement en sa qualité propre.	Le PNUD évalue les soumissions conformément à ses procédures. S'il le souhaite, le gouvernement peut y participer en sa qualité propre, à condition de signer une Déclaration relative à l'impartialité et à la confidentialité. Le PNUD préside la réunion d'évaluation des soumissions et doit être majoritaire au sein du comité.
Examen de l'évaluation des soumissions et recommandation pour l'adjudication du marché	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays. Le PNUD ne peut y participer mais peut être invité comme membre ex-officio. Des comités d'examen des achats doivent par ailleurs être mis en place, afin de passer en revue les phases indiquées ci-dessus et les montants limites autorisés, et d'approuver tacitement les adjudications proposées.	Les comités CAP, RACP ou ACP du PNUD sont entièrement responsables, conformément aux procédures internes du PNUD. Le gouvernement n'y participe pas.
Approbation de l'adjudication et signature du contrat	Le fonctionnaire habilité du gouvernement approuve et signe. Note: Le PNUD ne peut jamais signer "au nom du gouvernement".	Le responsable du bureau, le fonctionnaire habilité du PNUD, approuve et signe.
Paiements des fournisseurs ou des prestataires	Le gouvernement effectue les paiements : 1) à partir des avances de fonds ; 2) sur ses propres fonds (remboursés dans ce cas par le PNUD) ; ou 3) en demandant au PNUD de faire un paiement direct. (Voir ci-après.)	Le PNUD paie directement les fournisseurs ou les prestataires, conformément à ses procédures.
Paiements directs du PNUD sur instruction du gouvernement	Si le gouvernement ne peut effectuer de paiements à l'aide d'avances de fonds, le PNUD peut procéder à des paiements directs pour le compte du gouvernement à partir d'instructions reçues d'un fonctionnaire habilité du gouvernement.	N/A
Redevabilité pour les paiements directs effectués par le PNUD sur instruction du gouvernement	Dans ce cas, le gouvernement est responsable de l'opération initiale. En matière de redevabilité, le PNUD doit seulement s'assurer que : 1) La demande provient d'un responsable habilité ; 2) le paiement est conforme au plan de travail ; 3) le paiement est effectué en faveur du fournisseur ou prestataire choisi.	N/A

Responsabilités pour les achats au titre de biens, de services et de travaux de génie civil		
	S'il l'estime nécessaire, le PNUD pourra demander au partenaire de réalisation les documents justificatifs uniquement sous forme d'originaux. Dans le cas contraire, les originaux doivent être conservés par le partenaire de réalisation à des fins d'audit.	
Réception des marchandises	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays.	Le PNUD réceptionne les marchandises conformément à ses procédures.
Propriété et cession du matériel	Le matériel appartient au PNUD jusqu'au transfert de propriété au gouvernement. Il est conseillé d'effectuer le transfert de propriété lors de l'acceptation des marchandises, en consultation avec le gouvernement. Il est cependant possible d'effectuer ce transfert ou de prendre d'autres dispositions à un autre moment, à condition d'en exposer correctement les motifs.	Le matériel appartient au PNUD jusqu'au transfert de propriété au gouvernement. Il est conseillé d'effectuer le transfert de propriété lors de l'acceptation des marchandises, en consultation avec le gouvernement. Il est cependant possible d'effectuer ce transfert ou de prendre d'autres dispositions à un autre moment, à condition d'en exposer correctement les motifs.
Gestion des actifs	A la réception des marchandises, le gouvernement est responsable de la gestion des actifs, conformément aux procédures en vigueur dans le pays.	Le gouvernement est responsable de la gestion des actifs mais les procédures du PNUD s'appliquent.
Règlement des différends juridiques	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays, mais il est conseillé d'envisager le recours aux procédures de la CNUDCI.	Le PNUD est responsable, conformément à ses procédures.
Redevabilité en matière d'audit des achats	Le gouvernement est entièrement responsable. L'audit devra suivre les règles d'audit du PNUD applicables à la réalisation nationale de projets par le gouvernement.	Le PNUD est entièrement responsable. L'audit devra suivre les règles d'audit du PNUD.
Elaboration de tous les termes de référence	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays.	Le PNUD élabore les termes de référence en consultation avec le partenaire de réalisation.

Responsabilités en matière de recrutement de prestataires individuels		
Rôle ou domaine de responsabilité	Réalisation entièrement nationale	Le PNUD comme partie responsable dans le cadre de la réalisation nationale
Elaboration des termes de référence	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays.	Le PNUD élabore les termes de référence en consultation avec le partenaire de réalisation.
Participation au groupe d'évaluation	Le gouvernement est responsable du processus de sélection et les procédures nationales s'appliquent. Le PNUD peut participer mais uniquement en sa qualité propre.	Le PNUD est responsable du processus de sélection conformément à ses procédures. Le gouvernement peut participer mais uniquement en sa qualité propre. Un groupe d'évaluation doit être créé pour la sélection de prestataires sous contrat IC. Pour les contrats dont le montant dépasse le seuil établi, les Comités CAP, RACP ou ACP doivent examiner la recommandation du groupe d'évaluation.

Responsabilités en matière de recrutement de prestataires individuels		
Sélection du candidat	Le gouvernement est responsable, conformément aux procédures en vigueur dans le pays. Le PNUD peut participer mais uniquement en sa qualité propre.	Le PNUD est responsable, conformément à ses procédures. Le gouvernement peut participer mais uniquement en sa qualité propre.
Signature du contrat	Gouvernement	PNUD
Supervision du travail du consultant, et réception, examen et approbation des prestations	Gouvernement	Le consultant rend compte au PNUD. Ce dernier est responsable de l'approbation finale des prestations.
Evaluation des performances avant toute prorogation de contrat	Gouvernement	Le PNUD est responsable, conformément à ses procédures.
Règlement des différends juridiques entre les institutions publiques nationales, le PNUD et le consultant	Gouvernement	PNUD
Paiement des consultants	Le gouvernement peut effectuer les paiements : 1) à partir des avances de fonds ; 2) sur ses propres fonds (remboursés dans ce cas par le PNUD) ; ou 3) en demandant au PNUD de faire un paiement direct. Si le gouvernement ne peut effectuer de paiements à l'aide d'avances de fonds, le PNUD peut procéder à des paiements directs pour le compte du gouvernement à partir d'instructions reçues d'un fonctionnaire habilité du gouvernement.	Le PNUD paie directement le consultant selon les modalités du contrat, conformément aux procédures du PNUD.
Redevabilité pour les paiements directs effectués par le PNUD sur instruction du gouvernement	Dans ce cas, le gouvernement est responsable de l'opération initiale. En matière de redevabilité, le PNUD doit seulement s'assurer que : 1) La demande provient d'un responsable habilité ; 2) le paiement est conforme au plan de travail ; 3) le paiement est effectué en faveur du fournisseur ou prestataire choisi. S'il l'estime nécessaire, le PNUD pourra demander au partenaire de réalisation les documents justificatifs uniquement sous forme d'originaux. Les factures originales doivent être conservées par le partenaire de réalisation à des fins d'audit.	N/A

Normes et procédures d'achat au titre de biens, de services ou de produits

Description

La présente section présente les principales lignes directrices concernant les normes et procédures d'achat au titre de biens, services ou travaux de génie civil, dans le cadre des projets mis en œuvre au plan national par le gouvernement, c'est-à-dire quand une institution nationale est responsable de la mise en œuvre de toutes les activités du projet. Le recrutement de prestataires individuels est traité ci-après dans la sous-section des Contrats Individuels.

Seules les normes et procédures institutionnelles du PNUD s'appliquent lorsque les activités d'un projet sont exécutées avec un appui du bureau de pays à la réalisation nationale par le gouvernement. Lorsque le projet est mis en œuvre avec l'appui d'une institution du système des Nations Unies, c'est-à-dire d'une partie responsable, ce sont les normes et procédures de cette institution qui doivent être suivies.

Pour la sélection des sociétés de conseil et des fournisseurs de biens, services et/ou travaux de génie civil, l'institution nationale doit appliquer des procédures reconnues au plan international, en garantissant un processus transparent et impartial - le PNUD ne représentant aucun pays ni aucune région ou entreprise commerciale – et en recherchant systématiquement un bénéfice maximum pour les projets qu'elle met en œuvre. Si, dans le cadre d'un projet du PNUD, certains achats ou contrats sont financés par une institution financière internationale, l'institution nationale peut utiliser des normes et procédures qui sont conformes au règlement établi par cette institution financière internationale.

L'institution nationale doit s'assurer qu'elle dispose de suffisamment de fonds sur les comptes locaux du PNUD pour pouvoir respecter les engagements pris et honorer les paiements agréés, en conformité avec le règlement du PNUD.

Elle doit conserver tous les documents garantissant que l'ensemble des procédures détaillées dans le présent chapitre ont été respectées, à des fins d'audit du projet ou pour toute demande d'information de la part du bureau local du PNUD.

Principes guidant les achats et la passation des contrats

L'acquisition de biens, de services et/ou de travaux de génie civil est un processus qui inclut l'identification des besoins, le choix de la modalité d'achat, la préparation et la conclusion du contrat et toutes les phases relatives à son administration, et s'achève avec la fin des services contractuels ou de la durée utile d'un bien (matériel).

Planification des achats : Il est essentiel de planifier les achats afin de garantir une action rapide et efficace en termes d'appel d'offres ou de propositions, de passation de contrats et de livraison de biens et de services à effectuer. Le processus doit prendre en compte les éléments ci-après :

- Existence d'une liste de fournisseurs potentiels ;
- Confirmation de la disponibilité des fonds et autorisation de les utiliser ;
- Élaboration et présentation de descriptions appropriées pour les achats prévus ;

- Délais de livraison ;
- Critères d'évaluation ;
- Justification en bonne et due forme en cas d'appel d'offres restreint (l'urgence ne peut être invoquée lorsqu'elle résulte d'un manque de planification ou d'une prévision insuffisante).

Les **principes** suivants doivent être appliqués lors de l'acquisition de biens, de services ou de travaux de génie civil :

- **Optimisation des ressources** : Ce principe ne signifie pas que l'offre ou la proposition la moins chère est choisie, mais plutôt que le choix repose sur l'intégration de facteurs techniques, organisationnels et de prix en fonction de leur importance relative ;
- **Impartialité, intégrité et transparence**: Comme la concurrence dépend d'un processus d'achat efficace, impartial et transparent, l'institution nationale doit assurer l'intégrité de ce processus et rester impartial envers tous les concurrents. Les normes et règles applicables doivent être claires et sans ambiguïté ;
- **Mise en concurrence effective**: L'objectif est de notifier, en temps utile et à tous les soumissionnaires potentiels, les exigences de l'institution nationale, et de leur accorder les mêmes conditions d'égalité.
- **Ethique des achats**: Au cours des phases d'achat et d'exécution de l'ordre d'achat ou du contrat, les soumissionnaires et le personnel impliqué doivent respecter les plus hautes normes d'éthique. A cet égard, les règles d'éthique du PNUD doivent être suivies ;
- **Considérations environnementales**: L'institution nationale doit mener ses activités d'une manière responsable pour l'environnement ; cette responsabilité environnementale signifie que le choix des marchandises, des services et/ou des travaux de génie civil doit réduire au minimum l'impact sur l'environnement. Afin d'aider à définir l'incidence sur l'environnement des marchandises, services et/ou travaux de génie civil, des indicateurs peuvent être utilisés qui donnent la cote écologique officielle approuvée pour ces produits ; comme par exemple, Energy Star, l'Eco-label européen et Energuide.

Méthodes d'achat

Introduction : Outre l'application des critères d'économie et d'efficacité, le PNUD exige de l'institution nationale une utilisation transparente et responsable des fonds publics, ce qui a une incidence sur le choix de la méthode d'achat ainsi que sur la documentation et les procédures à utiliser.

Moyens de solliciter des offres : Une fois que la demande d'achat a été approuvée, que les fonds ont été obtenus et que les spécifications, termes de référence ou dossiers d'appel d'offres ont été préparés, l'institution nationale doit décider de la méthode d'achat à utiliser. Il est à souligner que pour tout achat dont la valeur dépasse 2 500 \$ E-U, au minimum trois (3) offres compétitives doivent obligatoirement être reçues, afin d'établir le caractère concurrentiel du processus et obtenir, le cas échéant, le prix le plus bas possible après évaluation. Il est cependant recommandé d'obtenir, de manière informelle, trois offres de prix compétitifs pour les achats dont la valeur est inférieure à 2 500 \$.

Les méthodes les plus communément utilisées afin de solliciter des offres pour l'acquisition de marchandises, de travaux de génie civil et/ou de services sont les suivantes :

- Achat local (< 2 500 \$ E-U);
- Demande de prix (RFQ) (>2 500 \$ < 100 000 \$);
- Invitation à soumissionner (RFP) (>100 000 \$);
- Appel d'offres (ITB) (> 100 000 \$).

Achat local (< 2 500 \$): Mise en concurrence informelle par les prix lorsque le montant de l'achat est inférieur à 2 500 \$ E-U. Il est recommandé d'obtenir, de manière informelle, trois offres de prix compétitifs (les offres doivent être reçues par écrit, sous forme de lettre, télécopie ou courrier électronique).

Demande de prix (RFQ) (> 2 500 \$ <100 000 \$): Mise en concurrence pour l'acquisition de marchandises, services ou travaux de génie civil lorsque le montant du marché dépasse 2500 \$ E-U et est inférieur à 100 000 \$ E-U.

Pour mener à bien la demande de prix, il faut obligatoirement recevoir au moins trois (3) offres de prix compétitifs par écrit, le choix s'effectuant sur la base du prix.

La mise en concurrence est assurée par l'obtention au minimum de trois offres concurrentielles (répondant aux exigences et conditions en vigueur) et recevables (le fournisseur satisfaisant aux critères préétablis d'éligibilité), le choix se portant sur l'offre proposant le prix le plus bas.

La demande de prix s'effectue de préférence publiquement, bien qu'elle puisse être organisée en sollicitant des entreprises sélectionnées ou présélectionnées selon les différentes méthodes disponibles (présélection, manifestations d'intérêt, liste de fournisseurs, fournisseurs ayant rempli leurs obligations contractuelles antérieures de manière satisfaisante, etc.). Pour les achats de marchandises, il est conseillé d'établir une liste de présélection comportant de six à douze entreprises.

La section 8.0 Modèles et formulaires ci-après inclut le texte type d'une demande de prix.

Invitation à soumissionner (> 100 000 \$ E-U) : L'invitation à soumissionner (RFP) est principalement utilisée pour des services de consultation ou des services similaires, ou bien pour des marchandises complexes. Elle peut également servir à l'achat de marchandises, de services ou de travaux de génie civil dont la valeur est estimée à moins de 100 000 \$ E-U.

Une invitation à soumissionner aboutit à la sélection de l'offre qui répond le mieux aux besoins spécifiques établis, y compris le prix et les autres éléments inclus dans les

soumissions reçues, selon la méthode des deux enveloppes (voir ci-après la sous-section e) Evaluation des offres). Cette méthode implique de respecter des procédures formelles.

La section 8.0 Modèles et formulaires ci-après inclut le texte type d'une invitation à soumissionner.

Appel d'offres (>100 000 \$ E-U): L'appel d'offres (ITB) est généralement utilisé pour les acquisitions de biens, de travaux de génie civil ou de services d'une valeur de 100 000 \$ E-U ou plus, pouvant être définis en termes quantitatifs et qualitatifs.

L'appel d'offres doit être diffusé publiquement, par des annonces dans la presse locale et internationale ou par des appels à proposition envoyés à une liste d'entreprises présélectionnées. Le processus de présélection doit être public et ouvert à tous.

Afin de répondre aux critères d'économie et d'efficacité, le processus de sélection vise à obtenir au minimum trois offres concurrentielles (répondant aux exigences et conditions en vigueur) et recevables (le fournisseur satisfaisant aux critères préétablis d'éligibilité), le choix se portant sur l'offre acceptable proposant le prix le plus bas.

La section 8.0 Modèles et formulaires ci-après inclut le texte type d'un appel d'offres.

Types de mise en concurrence : En fonction de la nature et du volume des achats, les méthodes de mise en concurrence utilisées par le PNUD pour acquérir des biens, des services ou des travaux de génie civil sont les suivantes :

- Appel d'offres international public (IPB);
- Appel d'offres international restreint (RIB);
- Soumission locale ou nationale.

Appel d'offres international public (IPB): L'appel d'offres international ouvert est la méthode d'achat recommandée. Il vise à fournir à tous les concurrents qualifiés des informations identiques et simultanées sur les exigences de l'institution nationale. Il débute par une annonce publiée dans des journaux locaux et internationaux qui invite les soumissionnaires intéressés à demander les documents de soumission à l'institution nationale concernée.

Pour les marchés dont le montant estimé est compris entre 100 000 et 500 000 \$ E-U, il est recommandé de placer les annonces d'achat sur les sites Web du bureau local du PNUD et du siège du PNUD, ou de IAPSO. Pour les marchés d'une valeur supérieure à 500 000 \$ E-U, les annonces doivent également être insérées dans la revue *Development Business* et/ou une autre publication pertinente à large distribution internationale. Le temps écoulé entre l'annonce de l'appel d'offres international et la réception des soumissions ne peut être inférieur à 30 jours civils, la durée exacte dépendant de la complexité et de la nature des marchandises, des services ou des travaux de génie civil requis.

Appel d'offres international restreint (RPB): La mise en concurrence se limite à une liste de fournisseurs présélectionnés choisis de manière non-discriminatoire par l'institution nationale à partir d'une liste de fournisseurs qualifiés, d'une liste de fournisseurs ayant manifesté leur intérêt, ou à partir d'autres sources.

La présélection consiste à évaluer les fournisseurs ayant manifesté leur intérêt à participer à l'appel d'offres public. Une annonce est publiée à cet effet dans la presse nationale et internationale. Le temps écoulé entre l'invitation à participer à la présélection et la date limite pour la soumission des informations requises dans l'annonce ne doit pas être inférieur à 15 jours civils. La présélection est valable un an.

Soumission locale ou nationale : L'institution nationale peut recourir à une mise en concurrence locale ou nationale, à l'aide d'une annonce dans la presse locale ou nationale afin de garantir un processus concurrentiel, dans les cas ci-après :

- Travaux de génie civil, le pays possédant un nombre suffisant de fournisseurs (au moins trois) ;
- Services professionnels dont la valeur estimée est inférieure à 30 000 \$ E-U;
- Marchandises disponibles localement en dessous des prix de référence indiqués dans les contrats à long terme d'IAPSO, des institutions des Nations Unies ou du PNUD ;
- Services destinés aux programmes nécessitant une connaissance effective du système national.

Exception à la mise en concurrence : Pour chaque pays, les raisons justifiant de ne pas recourir à la mise en concurrence doivent s'inscrire dans le cadre de la réglementation du pays appliquée par l'institution nationale.

Processus de sollicitation d'offres

Une fois la méthode d'achat choisie (à savoir RFQ, RFP ou ITB), l'institution nationale doit préparer les documents servant à solliciter la soumission d'offres pour l'acquisition de biens, de services ou de travaux de génie civil. Bien que le niveau de détail et la complexité de ces documents varient selon la nature et la valeur estimée du marché concerné, ils doivent contenir toutes les informations nécessaires à la préparation d'offres, de propositions ou de devis représentant le meilleur rapport qualité-prix pour les biens, travaux ou services requis.

Dossiers d'appel à soumissionner. Ces dossiers incluent généralement les documents suivants :

- Lettre d'invitation ;
- Instructions aux soumissionnaires ;
- Formulaire de soumission de l'offre (à savoir, proposition, offre ou devis) ;
- Type de contrat proposé (c'est-à-dire, bon de commande, contrat de services commerciaux ou contrat de services professionnels) ;
- Conditions générales du contrat et conditions spéciales ;

- Spécifications techniques, mission ou description des travaux ;
- Critères d'évaluation ;
- Exigences minimales à remplir.

La lettre d'invitation doit inclure:

- La référence au type d'achat et le titre de l'achat ;
- Le cadre juridique et les normes applicables ;
- La liste des documents annexés ;
- La date, le lieu et l'heure (limite) pour la réception et l'ouverture publique des plis.

Au moment de préparer les documents d'invitation, l'institution nationale doit examiner les scénarios suivants applicables aux achats prévus :

Soumissions sur une base forfaitaire. Les soumissions peuvent être effectuées sur une base forfaitaire lorsque le document de soumission concerne un grand nombre d'articles à bas prix et que des contrats séparés ne seraient pas avantageux pour le projet au plan logistique. Dans ce cas, les soumissionnaires peuvent faire une offre par article ou sur la base du « tout ou rien ».

Regroupement d'articles similaires. Les articles similaires doivent toujours être regroupés, que l'appel à soumissionner exige un tel regroupement ou non. En cas d'articles différents, il est conseillé de les séparer en lots ou en différents appels d'offres.

Modification des quantités. Lorsqu'il n'est pas possible de fixer à l'avance la quantité exacte, une estimation peut être indiquée dans l'appel d'offres, accompagnée d'une clause selon laquelle l'institution nationale se réserve le droit d'augmenter ou de réduire la quantité indiquée de 25 % (maximum) sans modification des conditions générales.

Langue. Les documents d'appel d'offres et les soumissions doivent être préparés dans la langue choisie par l'institution nationale. Le contrat signé avec le fournisseur sélectionné doit être écrit dans cette langue, qui servira également pour toutes les communications entre l'institution nationale et le fournisseur.

Instructions aux soumissionnaires. Les instructions aux soumissionnaires doivent contenir toutes les directives pertinentes concernant la préparation, la soumission et l'évaluation des offres. Elles doivent également comprendre la liste des documents nécessaires à la constitution d'un dossier d'offre complet ainsi qu'une notice selon laquelle les offres non complètes pourront être rejetées.

Lorsque l'institution nationale fixe les délais de soumission, elle doit veiller à ce que les soumissionnaires disposent d'un temps suffisant pour préparer leur offre, en fonction du volume et de la nature des besoins. Selon la complexité de l'achat prévu, ces délais peuvent être compris entre une et six semaines.

Nombre d'offres. Les documents d'appel d'offres doivent clairement indiquer si les soumissionnaires sont autorisés ou non à proposer plusieurs offres.

Modifications des documents d'appel d'offres. Les instructions doivent stipuler que des informations supplémentaires, des clarifications, des corrections ou des modifications apportées au dossier d'appel d'offres pourront être distribuées à tous les soumissionnaires avant la date limite de réception de leurs offres. De même, les soumissionnaires doivent être informés de leur droit à modifier ou corriger les documents d'appel d'offres, à condition qu'ils/elles soumettent ces modifications ou corrections par écrit et avant la date limite prévue pour la soumission des offres. De tels éléments feront partie des documents d'appel d'offres et l'ensemble sera examiné conjointement.

Devises et paiements. Des instructions spécifiques doivent être données concernant la devise qui sera utilisée pour la proposition de prix et les paiements tout au long du processus et de l'exécution du marché. L'institution nationale devra convertir les prix proposés dans cette seule devise afin de pouvoir comparer les offres reçues. En ce qui concerne le choix du taux de change pour ce faire, il est à noter que le PNUD utilise le taux de change des Nations Unies en vigueur le jour précédant l'ouverture des plis.

Garantie d'offre ou de proposition. L'institution nationale peut décider de demander une police d'assurance ou une garantie bancaire. Le montant de la garantie éventuelle doit être fixé en fonction de la valeur et de la complexité du marché. Il est recommandé de demander une garantie pour tous les marchés dont la valeur dépasse 300 000 \$ E-U ; le montant de la garantie peut atteindre près de 2 % de la valeur estimée du marché. Ce montant doit être indiqué sous la forme d'une somme déterminée et non en pourcentage de la valeur totale du contrat, notamment en cas d'utilisation du système des deux enveloppes.

La période minimum de validité de la garantie doit correspondre à celle applicable à la proposition, comme indiqué dans le dossier d'appel d'offres. En fonction de la complexité des marchandises, services, ou travaux de génie civil et à acquérir, cette période peut varier entre 30 et 90 jours, ce qui est un délai raisonnable pour pouvoir évaluer des propositions ou des offres. Lorsqu'une garantie est demandée pour des offres ou des propositions, toute soumission non garantie sera rejetée.

Une fois le contrat signé avec le fournisseur choisi, toutes les garanties en appui à des propositions doivent être libérées.

Garantie d'exécution de contrat. Tous les contrats d'un montant élevé (dépassant 500 000 \$ E-U) nécessitent un cautionnement d'exécution afin de garantir l'exécution du contrat. Le montant de la garantie peut varier selon la nature et l'ampleur du contrat. Il est recommandé qu'il corresponde à 10 % de la valeur de ce contrat et que sa validité dépasse d'au moins 30 jours la date d'achèvement du contrat.

La garantie d'exécution doit être émise dans la devise utilisée dans le contrat et sous une des formes suivantes :

- Garantie bancaire ;
- Chèque de banque ou chèque certifié ;
- Contrat d'assurance ;
- Pourcentage du paiement total utilisé comme retenue de garantie jusqu'à réception finale des biens, services ou travaux.

Le cautionnement d'exécution, y compris tout type de provision pour garanties, doit être rendu au fournisseur dans les 30 jours qui suivent l'achèvement du contrat.

Demandes des fournisseurs. Toutes les demandes d'information de la part des soumissionnaires doivent être traitées par écrit (lettre, télécopie ou courrier électronique) ou lors d'une conférence préalablement à la soumission d'offres ou de propositions, ou en combinant les deux méthodes:

Méthode écrite. Tout soumissionnaire potentiel nécessitant des clarifications sur le dossier d'appel d'offres doit soumettre sa demande par écrit. Seule la personne ayant établi le dossier peut répondre, par écrit, aux demandes. Les réponses, accompagnées des questions, doivent être envoyées à tous les soumissionnaires potentiels ou doivent être publiées, sans citer la source à l'origine de la consultation. Les réponses feront partie des documents d'appel d'offres et l'ensemble sera examiné conjointement.

Méthode de la conférence. Dans le cadre de la méthode de la conférence, les demandes de clarification des fournisseurs à l'entité responsable des achats sont traitées lors d'une conférence tenue préalablement à la soumission des offres ou propositions. Dans la mesure du possible, des réponses orales sont données au cours de la conférence. Puis, dans un délai raisonnable après la fin de la conférence, ces réponses sont envoyées à tous les soumissionnaires potentiels - présents ou non à la conférence - ou bien elles sont publiées sous la forme d'un compte rendu complet comprenant les demandes et les réponses officielles.

Soumission des offres. Il est de la responsabilité des soumissionnaires de veiller à ce que les offres soient soumises au bureau indiqué en temps et en heure et dûment signées par les responsables habilités.

Si une offre est remise en personne, le soumissionnaire doit demander un reçu à l'institution nationale indiquant notamment le jour et de l'heure du dépôt.

Les offres arrivées en retard doivent être rejetées. Les offres ou propositions reçues après le jour et l'heure convenus doivent être retournées immédiatement, non ouvertes et accompagnées d'une lettre explicative indiquant le jour et l'heure de réception.

Réception des offres. Dans le cas d'une demande de prix (RFQ), les offres peuvent être envoyées directement au fonctionnaire en charge des achats par courrier, télécopie ou courriel (pour les courriels, la date officielle est celle de la réception par l'institution nationale).

Dans le cas d'un appel d'offres (ITB) ou d'une invitation à soumissionner (RFP), toutes les offres ou propositions doivent être reçues par une personne qui n'est pas directement impliquée dans le processus d'achat. Le jour et l'heure de réception doivent être apposés sur chaque offre ou proposition reçue. Les plis seront ouverts à l'expiration de la date limite de réception. Les offres ou propositions reçues doivent être conservées sous clé dans un endroit sûr.

Modèles de sollicitation d'offres. La section 8.0 Modèles et formulaires du présent chapitre inclut ci-après en annexe les modèles utilisés par le PNUD en fonction de la méthode d'achat choisie.

Evaluation des offres

Ouverture des plis (au-dessus de 100 000 \$ E-U). Les plis des propositions obtenues par un appel d'offres (ITB) doivent être ouverts en public à l'heure et au lieu indiqués dans l'appel d'offres. L'ouverture doit avoir lieu immédiatement après l'expiration de la date limite de réception des offres et en présence des représentants des soumissionnaires.

Au cours de l'ouverture des plis, un compte-rendu de son déroulement doit être préparé incluant les informations ci-après:

- Nom du soumissionnaire ;
- Montant de l'offre et devise utilisée ;
- Montant des autres offres (le cas échéant) ;
- Garantie de l'offre (si nécessaire) ;
- Réductions éventuelles proposées.

Les informations sont consignées sur un formulaire approprié signé par le fonctionnaire chargé du dépouillement et les représentants des soumissionnaires.

Dans le cas des invitations à soumissionner (RFP), il n'est pas nécessaire d'ouvrir les plis en public puisque les offres financières ne peuvent être ouvertes qu'après l'achèvement de l'évaluation technique.

Application des critères d'évaluation. L'évaluation des offres conformément aux principes du PNUD vise à assurer que l'offre la plus qualifiée et répondant le mieux aux besoins présente le meilleur rapport qualité/prix.

Evaluation des demandes de prix (RFQ). Une fois reçues, les offres de prix doivent être ouvertes et évaluées en présence d'un Comité d'évaluation nommé par l'institution nationale. En général, ce comité doit être composé d'au moins trois employés formés, afin de garantir transparence et impartialité. Toutes les offres de prix doivent être évaluées en fonction d'un certain nombre de critères de sélection pour déterminer : (1) si les marchandises, services, ou travaux de génie civil correspondent à la demande initiale, et (2) si le fournisseur a répondu aux exigences en fonction des éléments suivants :

- Conformité aux caractéristiques techniques ou au mandat ;
- Qualité du produit, c'est-à-dire conformité aux normes nationales/internationales pour ce produit ;
- Date de livraison prévue ;
- Conformité aux conditions générales du PNUD, le cas échéant (voir ci-après la section Modèles et formulaires); l'institution nationale doit contacter le PNUD pour décider des conditions applicables ;
- Services après- vente dans le pays ;
- Prix offert conformément aux conditions établies.

Dans le cas d'une demande de prix, le prix est décisif dans l'attribution du contrat, à moins que l'offre ne soit rejetée pour des raisons spécifiques évoquées ci-dessus.

Évaluation des soumissions d'appels d'offres (ITB). Une fois que les soumissions ont fait l'objet d'une ouverture publique, elles doivent être étudiées par un Comité d'évaluation nommé par l'institution nationale. Ce comité doit être composé de trois à cinq fonctionnaires qualifiés, afin de garantir transparence et impartialité. Si nécessaire, un consultant spécialisé peut être recruté pour aider à l'analyse des offres. Chaque membre du comité d'évaluation doit signer une Déclaration d'impartialité et de confidentialité (voir ci-après le modèle à la section Formulaire et modèles).

Toutes les propositions doivent être évaluées en fonction des caractéristiques techniques, du travail à effectuer ou du mandat tels que stipulés dans le dossier d'appel d'offres. Les critères d'évaluation et un système de notation approprié doivent être définis avant de lancer un appel d'offres. L'importance de chaque critère doit être déterminée en fonction des éléments ci-après :

- Conformité aux caractéristiques techniques, aux travaux à effectuer ou au mandat ;
- Qualité du produit, c'est-à-dire conformité de ce produit aux normes nationales/internationales ;
- Date de livraison ;
- Conformité aux conditions générales du PNUD, le cas échéant (voir ci-après la section 8.0 Modèles et formulaires); l'institution nationale doit contacter le PNUD pour décider des conditions applicables ;
- Services après-vente ;
- Disponibilité des pièces de rechange ;
- Capacité technique et financière du soumissionnaire ;
- Prix offert conformément aux conditions établies.

Toutes les soumissions sont évaluées et un rapport d'évaluation est établi. Seules celles dont les caractéristiques respectent ou vont au-delà des caractéristiques techniques établies et des exigences minimum sont considérées comme recevables. Si un fournisseur soumet une description des caractéristiques de son offre qui n'est pas prévue dans le dossier d'appel d'offres, celle-ci sera examinée avec soin afin de vérifier que l'offre répond bien aux conditions de l'appel d'offres. Le prix est décisif dans l'attribution d'un marché suite à un appel d'offres, sauf si l'offre est rejetée car elle ne répond pas aux spécifications, à la description du travail à effectuer ou au mandat, tels que définis dans le dossier d'appel d'offres.

Évaluation des propositions d'une invitation à soumissionner (RFP). Une fois les offres reçues et ouvertes, le Comité d'évaluation nommé par l'institution nationale procède à leur évaluation. Il doit être composé de trois à cinq fonctionnaires qualifiés, afin de garantir transparence et impartialité. Si nécessaire, un consultant spécialisé peut être recruté pour

aider à l'analyse des offres. Chaque membre du comité d'évaluation doit signer une Déclaration d'impartialité et de confidentialité

Les offres étant reçues dans deux enveloppes distinctes, le Comité d'évaluation doit d'abord ouvrir les offres techniques, puis les offres financières recevables. L'institution nationale a le choix entre deux méthodologies pour évaluer les offres techniques :

- Prix le plus bas : les offres sont jugées qualifiées et les soumissionnaires sont estimés capables de répondre correctement aux critères définis s'ils atteignent la note technique minimale indiquée dans l'invitation à soumissionner (RFP). Une offre peut être considérée comme qualifiée ou valable si sa note atteint au moins 70 pour cent. Toute offre qui ne remplit pas cette exigence doit être rejetée car elle ne répond pas aux critères définis.

Seules doivent être ouvertes les offres financières des soumissionnaires qui obtiennent au moins 70 pour cent à l'évaluation technique. Les autres offres financières ne doivent pas être ouvertes.

- Analyse cumulative : Dans le cadre de cette méthodologie, la note globale de qualification est obtenue en combinant les attributs techniques et financiers. Une offre technique est jugée qualifiée et recevable conformément à la note obtenue en fonction de sa capacité à répondre aux critères techniques indiqués dans l'invitation à soumissionner (RFP). Le coût de l'offre est un critère d'évaluation et doit être au moins égal à 30 % de la note totale, cette dernière correspondant à 100 % de l'ensemble des facteurs énoncés dans l'invitation. La notation des offres techniques et financières doit être indiquée clairement dans l'invitation (voir également ci-après la sous-section f) Attribution d'un contrat).

Attribution d'un contrat

Pour les contrats dont la valeur est égale ou supérieure à 30 000 \$ E-U, le PNUD nomme pour deux ans un Comité pour les contrats, les actifs et les achats, chargé de fournir des conseils par écrit, d'une manière indépendante et objective, sur le processus d'achat et la conformité aux règles et réglementations en vigueur (voir le formulaire CCAA dans la section ci-après sur les Modèles et formulaires). Il est recommandé que l'institution nationale suive cette procédure, à savoir mettre en place un comité qui fera des recommandations par écrit, d'une manière indépendante et objective, sur le processus d'achat et la conformité aux règles et réglementations en vigueur, en vue d'assurer un meilleur contrôle du processus d'achat. Si nécessaire, le bureau du PNUD pourra fournir des informations sur tous les aspects relatifs au comité évoqué ci-dessus.

L'institution nationale attribue un contrat au cours de la période de validité des propositions ou des offres lorsque : (1) les documents d'invitation à soumissionner ont fait l'objet d'une réponse substantielle ; (2) et que le meilleur rapport qualité-prix a été obtenu. Par ailleurs :

Lorsque des offres de prix (RFQ) ont été sollicitées, le marché est attribué à l'offre la moins élevée d'un fournisseur qualifié ;

Pour les appels d'offres (ITB), le contrat est attribué à l'offre évaluée la plus basse du fournisseur qualifié au plan technique. L'expression « offre évaluée la plus basse » inclut (si possible) les coûts d'autres composantes, telles que les coûts opérationnels et d'entretien ;

Pour les invitations à soumissionner (RFP), les contrats sont attribués en fonction de l'une des deux méthodes ci-après comme expliqué ci-dessus (les conditions doivent avoir été auparavant stipulées dans les documents d'invitation à soumissionner) :

- Les soumissionnaires qui atteignent la note d'acceptabilité technique minimale sont invités à l'ouverture des plis contenant leurs offres financières et le contrat est attribué à l'offre financière la plus basse ; ou bien :
- Les soumissionnaires qui atteignent la note d'acceptabilité technique minimale sont invités à l'ouverture des plis contenant leurs offres financières, et est pris en compte le poids relatif de chaque élément des propositions (techniques and financières) tel qu'indiqué dans le dossier d'appel d'offres ; le contrat est attribué à l'offre qui obtient la note la plus élevée.

Négociations. Comme le prix joue un rôle clé dans le choix du fournisseur, il n'est pas recommandé de le négocier. Cependant, des négociations avec le fournisseur choisi peuvent être menées pour convenir des modalités de paiement, des délais de livraison, de conditions spéciales, etc., à condition de ne pas modifier les aspects qui ont joué un rôle dans la décision et l'évaluation et ont conduit au choix de l'offre en question. Il est très important qu'à la fin des négociations, les responsabilités établies par le contrat soient bien comprises des deux parties.

Types et catégories de contrats. L'institution nationale utilise normalement les types et catégories de contrats en fonction des normes existantes dans le pays. Il est important de souligner que les modèles de contrat qui seront utilisés doivent être donnés au bureau de pays du PNUD afin que ce dernier puisse vérifier qu'ils ne sont pas contraires aux modèles institutionnels du PNUD ou aux conditions générales et spéciales qui les régissent.

Modification de contrats. La modification des contrats n'est pas recommandable et devrait donc être évitée, sauf dans des cas spécifiques et notamment : (1) lorsque certains aspects non applicables au contrat imposent une modification ; ou (2) lorsque le contrat d'origine est exécuté comme prévu et qu'il est décidé que d'autres services apparentés doivent être fournis par la même entité.

Informations aux fournisseurs non sélectionnés et procédures de réclamation. L'institution nationale doit indiquer dans les documents d'invitation à soumissionner les mécanismes et procédures à utiliser dans de tels cas.

Transparence. Pour favoriser la transparence, l'institution nationale doit publier, sur son site Internet et sur celui du bureau de pays du PNUD, des informations sur tous les contrats signés dont la valeur dépasse 100 000 \$ E-U.

Transport. Le fret, ou le coût des services de transport, est un élément important dans le prix de livraison de nombreuses marchandises importées et son incidence est particulièrement élevée dans les pays sans accès maritime direct. Ces coûts peuvent ainsi représenter entre 10 à 15 % du prix total des marchandises.

Assurance du chargement. Au cours du transport et du stockage, une cargaison peut être exposée à plusieurs risques comme l'avarie, le vol, le pillage et la non-réception partielle ou totale des marchandises livrées. L'assurance du chargement protège des pertes financières causées par ces risques.

INCOTERMS 2000. Les Conditions commerciales internationales (INCOTERMS) définissent les obligations d'un acheteur et d'un vendeur en ce qui concerne le transport de marchandises. Il est important d'appliquer ces conditions à tous les contrats relatifs au transport de marchandises qui sont gérés par l'institution nationale.

Administration des contrats

Modalités de paiement. Les modalités de paiement généralement employées dans les contrats du PNUD sont présentées ci-après. Elles doivent être utilisées s'il a été décidé de suivre les procédures du PNUD.

Sauf dans les cas où les pratiques commerciales normales, ou les intérêts du PNUD, l'exigent, aucun contrat ou bon de commande ne sera approuvé s'il nécessite des paiements anticipés pour des marchandises, des services ou des travaux de génie civil. Lorsqu'un paiement anticipé est décidé, les raisons doivent être consignées par écrit. Si le contrat requiert un paiement anticipé supérieur à 30 000 \$ E-U, le fournisseur devra fournir une garantie bancaire ou un chèque certifié. Pour les contrats de moindre valeur, la nécessité de fournir une garantie devra être examinée. La garantie bancaire ou le chèque certifié devront être valables pour toute la durée du contrat. Les paiements anticipés ne peuvent en aucun cas dépasser 20 % du montant total du contrat.

Le paiement des marchandises doit être effectué selon les délais de livraison applicables aux achats (INCOTERMS 2000). Dans tous les cas, sauf si les conditions de livraison RDD (rendu droits dus) ou RAF (rendu à la frontière) sont utilisées, ce paiement doit être effectué dans les 30 jours suivant la réception des documents d'expédition et des factures. De même, si les conditions de livraison RDD et RAF sont utilisés, le paiement doit être effectué dans les 30 jours suivant la réception des marchandises.

Dans le cas des services ou des travaux de génie civil, les paiements sont progressifs et en fonction des prestations ou des travaux réalisés.

Gestion d'inventaires

Quel que soit l'avancement du transfert d'un équipement, l'institution nationale doit tenir en ordre et organiser l'inventaire de tous les équipements acquis dans le cadre du projet concerné. Elle doit également veiller à ce que les équipements et/ou intrants achetés soient uniquement utilisés aux fins prévus par le projet et que les équipements soient en bon état.

L'institution doit prendre les mesures nécessaires pour mettre à jour l'inventaire et doit également contracter les polices d'assurance correspondantes. Ces dernières doivent être directement négociées par le directeur de projet et dans le cas de véhicules non encore transférés au partenaire de réalisation, une copie de ces polices d'assurance doit être envoyée au PNUD pour vérification.

Chaque année, l'institution nationale doit fournir au bureau de pays du PNUD un inventaire de tous les équipements achetés dans le cadre du projet. Si nécessaire, le PNUD peut en outre à tout moment demander au partenaire de réalisation une mise à jour de l'inventaire des équipements.

En cas de dommage matériel, de vol ou de perte concernant un équipement acheté dans le cadre du projet, l'institution nationale doit fournir un rapport au PNUD relatant les faits et

annexer le rapport de police correspondant détaillant les circonstances ayant entraîné la perte ou l'avarie de l'équipement. Le rapport peut servir à demander à la compagnie d'assurance le remplacement du matériel et également à prendre les mesures disciplinaires appropriées.

En consultation avec le partenaire de réalisation, le représentant résident du PNUD décide du transfert ou d'autres modes d'utilisation ou de cession du matériel acquis dans le cadre du projet. Le partenaire de réalisation et le PNUD signent le document de transfert qui officialise le transfert. Le matériel peut être transféré à un tiers selon les indications du partenaire de réalisation.

A tout moment au cours de la mise en œuvre du projet, le matériel peut être transféré au partenaire de réalisation ou à un autre projet qui gérera ce matériel au cours du déroulement de ses activités, ou bien être vendu, après consultation du PNUD. Après le transfert, l'institution recevant le matériel en devient responsable dès qu'elle le reçoit. Quel que soit le transfert, le document de transfert doit être signé et conservé par le partenaire de réalisation.

Si le transfert d'un véhicule est demandé avant que ne s'achève la période stipulée par le gouvernement pour obtenir l'exemption complète des droits applicables aux véhicules, le partenaire de réalisation devra payer les taxes correspondantes. Une fois le transfert autorisé, le partenaire de réalisation doit rendre au PNUD les plaques d'immatriculation officielles accompagnées de la carte grise. Chaque fois que le PNUD transfère des véhicules, le partenaire de réalisation doit certifier que ces véhicules ne font pas l'objet de contraventions impayées. Dans le cas contraire, le partenaire de réalisation doit payer ces contraventions avant le transfert des véhicules.

Modèles et formulaires

- Déclaration d'impartialité et de confidentialité ([Declaration of Impartiality and Confidentiality](#)) ;
- [Demande de prix](#) (RFQ) ;
- [Invitation à soumissionner](#) (RFP) ;
- [Appel d'offres](#) (ITB) ;
- [Conditions générales applicables aux bons de commande](#) ;
- [Conditions contractuelles générales pour les services professionnels](#) ;
- [Conditions contractuelles générales pour les services commerciaux](#) ([General Conditions for Commercial Services](#)) ;
- Formulaire du CAP ([CCAA Form](#)).

Gestion Contrats individuels

INTRODUCTION

Définition et champ d'application

Les politiques et procédures décrites dans ce document ont été élaborées pour répondre efficacement aux exigences de l'environnement dynamique dans lequel le PNUD évolue et pour rationaliser l'engagement par les bureaux du PNUD de consultants/contractants individuels pour la réalisation de tâches diverses pouvant varier des missions les plus spécialisées aux simples travaux de routine.

De manière générale, le Contrat Individuel (CI) est utilisé lorsque **l'on a besoin de recourir aux services d'un individu pour la réalisation de tâches autres que celles accomplies par le personnel** et qui sont liées à des produits clairs **et quantifiables, lesquels produits seront listés dans le contrat et conditionneront le paiement.**

Le Contrat Individuel est exclusivement destiné à obtenir des services **limités dans le temps liés à des produits précis**, sous réserve de la disponibilité des fonds. Le manager se doit de définir une période raisonnable pour et la livraison complète des produits convenus.

Les services **à fournir pourront être de nature intellectuelle** (nécessitant un consultant) ou **des services d'appui** (nécessitant un contractant ou prestataire de services). Les services de consultants incluent, par exemple, l'élaboration de notes conceptuelles, la préparation de documents de projet, l'animation d'ateliers ou l'offre de conseils stratégiques. Les services de contractants/prestataires incluent, par exemple, les travaux de réparation ou de maintenance de caractère immédiat.

L'autorité qui approuve l'attribution du Contrat Individuel se doit de s'assurer de la conformité avec le processus décrit dans le présent document, de même que de l'utilisation correcte de la modalité contractuelle.

La gestion des Contrats Individuels constitue une activité d'achats et est donc sujet à un processus de mise en concurrence tel que décrit à la section 4.2 "Processus de sélection par mise en concurrence".

Au terme du processus de mise en concurrence, et en fonction du statut du Consultant/Contractant qui aura été sélectionné, l'un des deux types de contrats suivants pourra être émis :

- a) Contrat Individuel (CI) : Le PNUD souhaite faire appel aux services du Consultant/Contractant Individuel, lequel sera tenu Termes de Références (TDRs) de livrer les produits conformément aux Termes de Référence (TDR). Comme indiqué plus haut, le CI peut être utilisé pour des services hautement spécialisés (consultant) ou pour des services de caractère plus routinier (Contractant).
- b) Contrat de Prêt Remboursable (RLA) : Le PNUD entend faire appel aux services d'un individu travaillant pour une entité/institution, laquelle mettra l'intéressé à la disposition du PNUD pour livrer les produits Termes de Références (TDRs) conformément aux termes de référence. Dans le cas d'un RLA, la relation contractuelle s'établit entre le PNUD et l'entité/institution.

Dans le sens du présent guide, une entreprise/institution renvoie à une entité légale qui est autorisée à fournir des services dans le pays où ceux-ci sont requis. Les deux types de contrat sont sujets aux mêmes procédures d'achats et seuils d'approbation décrits dans le présent guide.

Autorité générale pour les achats

L'Autorité générale pour l'attribution, l'émission et l'administration de Contrats Individuels reste avec le Chef du Service des Achats (Chief Procurement Officer - CPO) qui délègue cette autorité aux Représentants Résidents (RR), Chefs de Bureaux, chefs d'unité hors siège, et autres responsables de bureaux au Siège.

Délégation d'autorité pour les achats

- Les Représentants Résidents, Chefs de Bureaux, chefs d'unité hors siège et autres responsables de bureaux au Siège sont habilités à attribuer un contrat ou série de contrats à un même individu (CI) ou à une même entité (RLA) s'applique, que le Contrat Individuel résulte d'un processus de mise en concurrence ou d'une attribution directe (sans mise en concurrence). Les accroissements de délégation d'autorité ne s'appliquent pas aux Contrats Individuels.
- Dans le cas de contrats individuels ou séries de contrats individuels attribués à un même individu pour une période de 12 mois dont la valeur cumulative dépasse 100 000 USD, l'Autorité d'attribution demeure avec le Chef du Service des Achats (CPO). Pour les besoins de calcul du montant cumulatif, la période de 12 mois est prise en compte au début du contrat.

Limites de la Délégation d'Autorité

Honoraires des consultants

Dans le cas des Bureaux de terrain, tout engagement d'un Consultant/Contractant dont les honoraires dépassent USD1 000 par jour, et ce quelle que soit la durée du contrat, devra faire l'objet d'une approbation préalable du taux journalier par le Directeur du Bureau Régional. Dans le cas d'unités au Siège, d'unités hors siège et des bureaux indépendants tels que le Bureau d'audit et d'investigations (OAI) ou le Bureau d'évaluation, l'approbation devra être accordée par le Chef de Bureau. La demande d'approbation devra être soumise en utilisant le "[Formulaire d'agrément d'honoraires de consultation](#)". Toute approbation de ce type devra être obtenue et insérée à toute soumission à un Comité de revue de contrats (si applicable).

Le montant journalier des honoraires de consultance est égal au montant total du contrat divisé par le nombre de jours ouvrables de la période concernée (à l'exclusion des frais de voyage et indemnités de subsistance journalières/per diems).

Durée

La durée de l'engagement du Consultant /Contractant Individuel auprès du PNUD doit être raisonnable, compte tenu des outputs/produits attendus. Dans le cas où l'engagement d'un Consultant/Contractant Individuel pour une mission (y inclus toute extension du même contrat) dépasserait 12 mois, l'approbation du Chef du bureau concerné devra être obtenue avant sa soumission au Comité de revue de contrats/Achats (si applicable) et avant la

signature du contrat, ceci afin de garantir l'utilisation correcte de cette modalité contractuelle.

USAGE DU CI

Usage correct du Contrat Individuel

Ci-dessous les conditions/circonstances dans lesquelles l'utilisation du CI serait appropriée :

- a. Lorsque les services requis ne peuvent être assurés par des membres du personnel existant en raison d'un manque de connaissances spécialisées et/ou d'expertise ;
- b. Lorsque la mission est axée sur des résultats et peut être menée à bien en dehors du bureau ou a son sein pour une durée limitée, liée à des produits précis et nécessitant le recours à un métier autre que celles du personnel (pouvant relever de services d'appui) ; et
- c. Pour toute activité, un Contrat de Services serait approprié et qui serait d'une durée inférieure à six mois, hormis le cas des situations exceptionnelles visées à la section 4.36 du [Guide utilisateur des Contrats de Services](#). Pour plus de précisions, veuillez-vous reporter à la section 4.1 du Guide utilisateur des Contrats de Services.

Usage incorrect du contrat individuel

Le manager/responsable du PNUD qui approuve l'attribution d'un CI est seul responsable de l'utilisation correcte de la modalité contractuelle. En aucune circonstance, le Contrat Individuel ne doit être utilisé pour assurer des fonctions normalement remplies par un membre du personnel du PNUD ou en remplacement d'un membre du personnel pour une quelconque période. De telles fonctions doivent être assurées dans le cadre de contrats de personnel tels que l'engagement temporaire (Temporary Appointment - TA) (voir les "[Directives du PNUD relatives aux engagements temporaires](#)") ou l'engagement à durée déterminée (Fixed Term Appointment – FTA) (voir le [Cadre de recrutement et de sélection du PNUD](#)).

Par conséquent, les Contrats Individuels ne doivent donc pas être utilisés dans les cas suivants :

- a) Pour assurer des fonctions incombant au personnel : y compris, mais ne se limitant pas, aux domaines relevant de programmes, de projets et d'opérations.
- b) Comme mesure provisoire, comme pour combler une vacance de poste provisoire due au départ d'un membre du personnel du PNUD ou toute absence ou congé (congé annuel, congé maternité/paternité, congé spécial rémunéré ou non, etc.);
- c) Lorsque le recrutement d'un nouveau membre du personnel prend plus de temps que prévu, quelle qu'en soit la raison;
- d) Pour remplir des fonctions régulières et permanentes au sein d'un bureau ;
- e) Comme moyen de réintégration d'un membre du personnel dont le poste ou la fonction aurait été supprimé(e) ;

- f) Comme moyen de soumettre un membre du personnel à une période d'essai avant de le confirmer dans sa position, même si un processus de sélection par mise en concurrence a eu lieu, ;
- g) Lorsqu'un poste est créé à titre expérimental et que le bureau souhaiterait établir si ce poste et les fonctions y afférentes devraient devenir un poste et des fonctions permanentes au sein du bureau.

STATUT JURIDIQUE, DROITS ET OBLIGATIONS

Statut juridique

Les Consultants/Contractants Individuels agissent en leur capacité propre, indépendante et non à titre de représentants d'une organisation gouvernementale ou toute autre organisation, y compris le PNUD. Ils ne sont ni des "membres du personnel" au sens du [Statut et règlement du personnel de l'ONU](#), ni des "fonctionnaires" au sens de la [Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies](#).

Les Consultants/Contractants Individuels peuvent se voir conférer le statut d'"experts en mission" au sens de la section 22 de l'Article VI de la Convention précitée. Toute décision en ce sens est prise dans chaque cas par le Secrétaire Général des Nations Unies qui possède, seul, l'autorité d'accorder l'immunité au nom de l'Organisation. Dans le cadre de ces dispositions spéciales, l'"expert en mission" peut se voir accorder un Certificat de l'ONU pour la durée de son affectation. Les "experts en mission" n'ont pas droit au laissez-passer des Nations Unies.

Pendant la période d'engagement auprès du PNUD, les Consultants/Contractants Individuels sont tenus de respecter le code de conduite énoncé dans leur contrat et au document "Règlements régissant le statut, les droits et devoirs des fonctionnaires autres que les fonctionnaires du Secrétariat et les Experts en Mission" ([ST/SGB/2002/9](#)). Les Consultants/Contractants Individuels sont tenus par les termes de leur contrat de respecter l'impartialité et l'indépendance des Nations Unies et de faire preuve de la plus grande discrétion dans le cadre de leurs fonctions. Pendant toute la période d'engagement auprès du PNUD, les Consultants/Contractants Individuels ne peuvent se livrer à aucune activité qui serait incompatible avec l'exécution de leurs tâches auprès de l'Organisation. Ils sont tenus de faire preuve de la plus grande discrétion sur tous sujets liés aux activités officielles de l'Organisation.

À moins d'en avoir reçu l'autorisation spéciale du PNUD, , les Consultants/Contractants Individuels ne devront en aucun cas communiquer aux médias, ou à toute institution, personne, autorité gouvernementale ou autre instance extérieure, une information, quelle qu'elle soit, qui n'aurait pas été rendue publique et dont ils auraient eu connaissance de par leur association avec le PNUD ; ceci autrement que dans le cours de l'exécution de leurs fonctions pour le PNUD ou avec l'autorisation de l'Administrateur du PNUD ou de son délégué. Les Consultants/Contractants Individuels ne devront pas non plus utiliser toute information dans le but d'en tirer un quelconque avantage personnel. Ces obligations restent valables même après la cessation de son service auprès du PNUD.

Droits de propriété intellectuelle

Tous droits de propriété intellectuelle, tels que droits d'auteurs, brevets et tout autre droit relatif à des documents et matériels qui auraient été produits dans le cadre du Contrat Individuel, sont réputés appartenir exclusivement au PNUD. À la demande du PNUD, le Consultant/Contractant Individuel prêtera assistance au PNUD dans l'acquisition desdits droits et leur transfert au PNUD en conformité avec les exigences du droit applicable.

Audit et investigations

Les allégations de manquements de la part de Consultants/Contractants Individuels devront être signalées au Bureau de l'Audit et des Investigations qui pourra, à sa discrétion, mener une enquête. Les Consultants/Contractants Individuels sont tenus de coopérer pleinement avec toute mission d'audit ou d'investigation menée par le PNUD.

Droits et obligations des Consultants/Contractants Individuels

Les droits et obligations des Consultants/Contractants Individuels sont limités strictement aux conditions et modalités de leurs contrats individuels. Plus particulièrement :

- i) Les Consultants/Contractants Individuels sont engagés spécifiquement pour leurs compétences et expertises, afin d'exécuter des produits et fournir des produits clairement identifiés. Dans des circonstances bien précises/particulières, les Consultants/Contractants Individuels pourront participer à des Comités en tant que membres non votants, afin de fournir des services de conseil ou d'appui relevant de leurs domaines de spécialisations particulières.
- ii) Les services à rendre ne portent aucune autorité ou obligation légale pouvant lier le PNUD par une convention quelconque. Ces services doivent être exécutés dans les délais indiqués dans le contrat individuel.
- iii) Les Consultants/Contractants Individuels sont responsables du paiement, dans leur pays d'origine, des impôts dus au titre de leurs honoraires perçus du PNUD. Dans le cas où ils sont affectés à une mission en dehors de leur pays d'origine et bénéficient du statut de "personnes exécutant des services" pour le PNUD en conformité avec l'[Accord d'assistance de base standard \(SBAA\)](#) ou tout autre traité applicable du pays dans lequel le contrat individuel est conclu, la rémunération perçue du PNUD dans le pays d'affectation sera exonérée d'impôt.
- iv) Les Consultants/Contractants Individuels n'ont droit à aucun avantage social, indemnisation et subvention qui ne seraient pas prévus au Contrat Individuel. Pour cette raison, les Consultants/Contractants Individuels ne peuvent prétendre à aucun des avantages offerts au personnel du PNUD, tel que congés annuels, congés maladie et congés maternité.
- v) Les Consultants/Contractants Individuels n'ont droit à aucun remboursement de taxes.
- vi) Les Consultants/Contractants Individuels ne doivent en aucun cas être investis de fonctions de représentation, de supervision, d'approbation ou de signature impliquant des obligations légales et/ou financières quelconques du PNUD (par exemple autorité d'approbation dans Atlas, signature de contrats, etc.) Une adresse

électronique affiliée au PNUD pourra, le cas échéant, leur être accordée et, dans le cas l'accès à l'intranet du PNUD serait requis, la demande devra en être faite par leur superviseur.

- vii) Les Consultants/Contractants Individuels ne participent pas au Fonds de Pension du Personnel des Nations Unies et ne pourront prétendre à aucune allocation de ce même Fonds au titre de leur période de service sous Contrat Individuel.

Aucune relation employeur-employé

Les Consultants/Contractants Individuels ne sont pas des membres du personnel, et les bureaux du PNUD doivent donc veiller à ce qu'ils soient traités en conséquence. Par exemple, en tant que Consultants/ Contractants Individuels, ils ne peuvent occuper des fonctions au sein de l'association/conseil du personnel du PNUD et ne détiennent aucun droit de vote au sein du PNUD. Ils ne doivent pas participer aux enquêtes mondiales du PNUD.

SÉLECTION ET ENGAGEMENT DE PRESTATAIRES SOUS CI

En lançant le processus de sélection pour un contrat individuel, l'unité requérante devra au préalable déterminer si les services souhaités sont de nature intellectuelle (nécessitant un consultant) ou d'appui (nécessitant un contractant). Cette distinction devra être mentionnée dans Termes de Références (TDRs) les Termes de Référence, la méthode d'évaluation et les conditions de paiement.

Conditions préalables à l'attribution de contrat

Les exigences suivantes doivent être respectées préalablement à tout engagement d'un Consultant/Contractant Individuel :

- a) **Provisions budgétaires** : Le chef de l'unité requérante doit s'assurer que les fonds nécessaires pour les services ou activités demandés ont été approuvés et sont disponibles dans des proportions adéquates; cette vérification doit être impérativement effectuée avant que la procédure de sélection ne soit entamée.
- b) **Vérifier que le Contrat Individuel est la modalité contractuelle appropriée**, notamment eu égard aux critères de délivrance d'un contrat d'engagement temporaire (TA) ou d'un contrat d'engagement à durée déterminée (FTA).
- c) **Termes de Références (TDRs) Termes de Référence** : Le chef de l'unité requérante est responsable de Termes de Références (TDRs) l'élaboration des termes de référence pour la mission prévue qui Termes de Références (TDRs) serviront de base à la recherche de candidatures, à l'évaluation et la sélection des Consultants/Contractants Individuels. Termes de Références (TDRs) Les TDR devront préciser de manière claire et précise les produits à fournir et/ou activités à entreprendre, le degré de compétences requis, ainsi que le nom et la fonction du superviseur direct du prestataire sélectionné. En élaborant Termes de Références (TDRs) les TDRs, l'unité requérante devra déterminer si la mission requière les services d'un consultant ou d'un contractant, et enfin si le paiement des honoraires sous forme d'un taux journalier ou sous forme d'un montant forfaitaire est le plus approprié compte tenu des circonstances de la mission.

Termes de Références (TDRs) Les TDR devront préciser le ou les individus au(x)quel(s) le Consultant/Contractant Individuel rapportera et devront fournir des indications claires sur les points suivants :

- Information générale sur le contexte de mission;
- Objectifs de la mission ;
- Étendue des travaux à exécuter, qui doit concorder avec le budget des travaux et contenir une description détaillée des activités à exécuter et des produits à livrer.
- La durée de la mission ; le lieu d'affectation et les déplacements à prévoir, le cas échéant,;
- Les dispositions prévues pour le suivi des activités et de la progression des travaux du prestataire, y compris les modalités, la fréquence, le format et les échéances de reporting.
- Une définition claire et sans équivoque du/des produit(s) finals/finaux à réaliser (par exemple, enquête terminée, atelier organisé, données collectées, rapports rédigés, etc.), le calendrier d'exécution des produits et livraison des produits attendus, et les jalons pour chaque paiement;
- Le processus d'approbation requis pour certifier l'atteinte des résultats avant d'autoriser tout paiement, et éventuellement les échéanciers de paiements ;
- Une description claire des critères de sélection, y compris le degré d'expertise, les compétences et qualifications requises, telles que des connaissances spécialisées, les langues à maîtriser et l'expérience que le Consultant/Contractant Individuel devra posséder ;
- Le cas échéant, une liste détaillée de tous les intrants et services qui seront fournis au Consultant ou Contractant par le PNUD ou, éventuellement, par les partenaires d'exécution du PNUD afin que le contrat puisse être exécuté ; et
- Toute autre information jugée pertinente.

Termes de Références (TDRs) Les TDR devront également indiquer si la mission nécessitera une présence à temps partiel, intermittente ou à temps plein dans les locaux du PNUD, ainsi qu'une justification du bien-fondé d'une présence à plein temps lorsque celle-ci est requise. Si l'exécution du contrat nécessite des services d'appui tels qu'espace de bureau, équipements, services de secrétariat, etc., Termes de Références (TDRs) les TDR devront clairement indiquer les dispositions qui seront prises pour répondre à ces besoins et préciser qui s'en chargera.

Processus de sélection par mise en concurrence

Sauf indication contraire dans le présent guide, tous les Consultants/Contractants Individuels devront être sélectionnés par le biais d'un processus de mise en concurrence.

Le détenteur d'une Délégation d'Autorité pour les achats est responsable d'instaurer des procédures de sélection par mise en concurrence pour le recrutement de tous les Consultants/Contractants Individuels dans le cadre de son bureau ou de ses projets.

La présente section porte sur deux éléments du processus de sélection : la structure de la proposition financière du Consultant/Contractant et la description du processus.

Fixation des honoraires du consultant ; l'importance du prix du marché

Comme élément clé du processus de sélection par mise en concurrence, le service demandeur devra solliciter des propositions financières de la part des candidats au CI, premièrement afin d'identifier le prix du marché et deuxièmement comme élément d'évaluation. En fonction de la nature et de la complexité de la mission, les candidats au CI seront invités à soumettre leur proposition financière sur la base d'un montant forfaitaire ou d'un tarif journalier.

Contrats forfaitaires

La proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur base de produits précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs). Par exemple, la proposition financière indiquera si le paiement sera effectué par tranches ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Les paiements seront effectués sur la base d'outputs (au terme de l'exécution des services Termes de Références (TDRs) spécifiés dans les TDR). Afin de faciliter la comparaison des offres financières par le service demandeur, il est recommandé de demander aux candidats au CI de fournir une ventilation de ce montant forfaitaire (en y incluant les frais de voyage, les indemnités journalières/perdiems et le nombre de jours ouvrables prévus). L'approche forfaitaire est l'approche préférée en ce sens qu'elle lie clairement les paiements aux résultats/produits attendus transférant ainsi au Consultant/Contractant tous risques imprévus à même d'affecter la bonne réalisation des produits.

Contrats basés sur un tarif journalier

La proposition financière prévoit ici un tarif journalier, frais de voyage et indemnités de subsistance journalières (ou per diems) inscrits sous des rubriques distinctes, et les paiements au Consultant /Contractant sont effectués sur la base du nombre de jours travaillés.

Le tarif journalier d'honoraires est **global** et comprend l'ensemble des différents frais que le consultant/entrepreneur devra supporter pendant la durée du contrat :

- Honoraires Journaliers de la consultation
- Assurance santé, tel qu'applicable
- Risques et inconvénients liés à un travail dans des conditions difficiles et dangereuses
- Toutes autres dépenses pertinentes liées à l'exécution de services dans le cadre du CI.

L'approche du tarif journalier ne doit être utilisée que dans les cas où des produits clairs et quantifiables sont difficiles à définir avant le commencement de la mission. Le modèle suivant peut être utilisé et adapté en fonction des spécificités de la mission Avis d'appel d'offres pour Contrats Individuels.

Description du processus de sélection

Tandis que ce qui précède fournit un aperçu général de la structure des honoraires et des éléments de coûts à prendre en considération dans le processus de sélection, la section commence par un tableau qui présente les exigences minimales spécifiques suivant la valeur du contrat (moins de 2500 USD, entre 2500 et 100 000 USD, et plus de 100 000 USD). De plus, les différentes étapes du processus de sélection seront décrites.

Montant	« Sourcing »	Réception des offres, y compris financières	Évaluation	Vérification de références	Négociation	Revue d'attribution
Moins de 2500	Mise en concurrence non requise, examen des performances passées et note au dossier	Oui, même si 1 seul candidat	Examen sur base des critères pré établis et note au dossier	A la discrétion du service requérant, dépendant de la nature de la mission	Oui	Le comité d'évaluation prépare et signe la note au dossier, pour approbation par l'Autorité compétente.
2,500 – 100,000	Au moins 3 candidats qualifiés doivent être considérés (Publication optionnelle)	Oui	Examen sur dossier et/ou entretien	Oui	Oui	Approbation locale par quelqu'un de la Direction ayant la délégation d'autorité (pour attribution > 30k\$)
Au-dessus de 100 000	Publication d'avis d'appel d'offre obligatoire	Oui	Entretien obligatoire	Oui	Oui	Approbation du RACP

« Sourcing » des candidats

En cas de nécessité d'une procédure concurrentielle, il faut qu'au moins trois candidats¹⁶ qualifiés aient été identifiés à partir soit d'une:

- annonce de publication ;
- base de données de consultants (-Rosters) ;
- prestation antérieure semblable ;
- concertation entre collègues

La procédure de sélection des candidats à partir d'une base de données ou de publication est définie comme suit :

- *Les candidats sont identifiés à partir d'une base de données de consultants (Roster) ou d'autres sources d'information :*

Dans ce cas, l'avis d'achat de services (reposant sur le modèle standard - "[Avis d'achat de services au titre de CI](#)") et les termes de références sont envoyés au moins à trois candidats

¹⁶ Les candidats qualifiés sont ceux qui remplissent les exigences minimales établies pour la procédure de sélection au titre du CI.

identifiés. L'avis doit exiger aux candidats de présenter une candidature contenant les éléments suivants :

- Une lettre de motivation/propositions (le cas échéant) en :
 - Expliquant pourquoi ils se considèrent les plus qualifiés pour le travail ;
 - Produisant un bref exposé de la méthodologie/ approche, le cas échéant, qu'ils appliqueront pour exécuter le travail.
- Un CV incluant des précisions sur l'expérience acquise dans des projets semblables et les coordonnées des personnes citées en référence.
- Une proposition financière

➤ *La consultance a l'objet d'une publication :*

Dans ce cas, un avis d'achat de services basé sur les termes de référence qui ont été élaborées est affiché sur le site web du PNUD et dans tout autre support jugé approprié (par exemple, dans des revues spécialisées ou sur les sites internet ou réseaux d'autres organisations ou clients). L'avis est affiché en utilisant un modèle standard qui comprend des rubriques sur les expériences précédentes, les compétences requises, les connaissances et les qualifications académiques et linguistiques. En déterminant la complexité des termes de référence, l'unité requérante doit considérer la nature de la consultance (nécessitera-t-elle un consultant ou un contractant ?) Les termes de référence seront jointes à l'avis d'achat de services. La méthode d'évaluation doit également être décidée à ce stade, et indiquée dans l'avis d'achat de services. Les méthodes d'évaluation sont décrites plus loin sous le titre "Méthodes d'évaluation".

L'avis d'achat de services restera ouvert pendant au moins cinq (5) jours ouvrables (dix (10) jours ouvrables sont recommandés) à compter de la date de publication. L'avis indiquera clairement que les candidats devront soumettre leur candidature en fournissant tous les renseignements mentionnés plus haut.

Réception des offres

Chaque candidat sera prié de faire parvenir son offre sur la base des TDRs publiées,, à l'unité responsable des achats dans les délais stipulés. Les offres peuvent être reçues sous enveloppe, par télécopieur ou courrier électronique. Dans le cas où la réception des offres par télécopieur ou courrier électronique est acceptée, un numéro dédié/spécifique de fax et/ou d'e-mail sera utilisé pour assurer la confidentialité.

Méthode d'évaluation

- Tous les candidats seront évalués en accord avec les critères indiqués dans l'avis d'achat de services et définis en fonction des termes de référence ;
 - Conformité aux exigences minimales, par exemple en termes de qualifications académiques ou d'années d'expérience.
 - Compétences techniques et personnelles démontrées, par exemple, bonne compréhension du sujet, capacités d'analyse et aptitudes de communication.

La méthode d'évaluation sera déterminée en fonction des exigences de la mission: consultant pour des services intellectuels/stratégiques ou contractant pour des services d'appui. La méthode aura été précisée dans l'avis d'achat de services. Le département concerné aura le choix entre les deux options suivantes :

- L'approche du meilleur rapport qualité/prix (connue sous le nom de « score combiné ») : cette approche est utilisée généralement pour des services de nature intellectuelles/substantives, et combine les qualifications du consultant et sa proposition financière. La proposition financière doit représenter au moins 30 % de l'ensemble des points de l'évaluation du candidat.
- L'offre la moins disante techniquement qualifiée: on l'applique généralement aux consultants ou contractants devant assurer des services d'appui. Dans la sélection de consultants/contractants individuels, le PNUD cherche à identifier le niveau approprié de compétences pour s'assurer que les prestations prévues par les termes de référence seront réalisées. La procédure d'évaluation peut se faire soit à partir d'un examen documentaire et/ou à une entrevue, comme décrit ci-après. Toutefois, si l'examen documentaire sera la seule méthode d'évaluation utilisée, il faudra que le président de l'équipe d'évaluation vérifie les capacités et les compétences du candidat lors d'une entrevue qui fera partie du processus de validation.

L'unité requérante aura à examiner toutes les candidatures. Elle préparera une liste de tous les candidats en précisant ceux qui auront rempli les qualifications et les exigences minimales prescrites dans l'avis d'achat de services. Il est attendu que l'unité requérante présélectionne au moins 3 candidats de cette liste.

L'unité requérante préparera une grille d'évaluation énumérant les critères d'évaluation tels que indiqués dans l'avis d'achat de services, ainsi que la pondération (la note) affectée à chaque critère, et un seuil de notation minimale. Le poids affecté à chaque critère en reflètera l'importance relative, et le seuil de notation minimale indiquera le score total minimum que le candidat devra atteindre pour être considéré comme remplissant les exigences de la mission.

Chaque critère sera évalué comme suit :

Le consultant/contractant individuel a démontré des capacités EXCEPTIONNELLES pour la compétence analysée.	5 (exceptionnel)
Le consultant/contractant individuel a démontré de TRÈS BONNES capacités pour la compétence analysée.	4 (très bon)
Le consultant/contractant individuel a démontré de BONNES capacités pour la compétence analysée.	3 (bon)
Le consultant/contractant individuel a démontré des capacités SATISFAISANTES pour la compétence analysée.	2 (satisfaisant)
Le consultant/contractant individuel a démontré des compétences MÉDIOGRES pour la compétence analysée.	1 (médiocre)

Lorsque les candidatures sont évaluées par des examens documentaires, l'unité requérante met en place une équipe d'évaluation de deux membres au moins, préférablement de trois membres, dont l'un doit appartenir à une unité autre que l'unité requérante (programme/opérations) et posséder la formation appropriée. Un des membres de l'équipe

d'évaluation doit faire partie du personnel du PNUD et assurera la présidence de séance. L'équipe d'évaluation devra évaluer et classer chaque candidat présélectionné à partir de la documentation soumise et en s'appuyant sur la grille d'évaluation.

Dans le cas où les candidats sont évalués au moyen d'une entrevue, le comité d'entrevue (établi par l'unité requérante de manière ad hoc, comme décrit plus haut, et comprenant le représentant d'une autre unité (programme/opérations)) conviendra à l'avance des questions qui seront posées aux candidats ainsi que des compétences et connaissances que ceux-ci auront à démontrer en y répondant. Les questions doivent être en nette relation avec les critères d'évaluation qui auront été établis. Pour garantir l'équité, les mêmes questions seront posées à chaque candidat. Le comité d'entrevue devra évaluer et classer, à l'aide de la grille d'évaluation, les candidats présélectionnés sur la base de la documentation soumise et de leur performance au cours de l'entrevue.

Les candidats présélectionnés pour l'entrevue en seront informés au moins vingt-quatre (24) heures avant la tenue de celle-ci. Dans les situations où un candidat retirerait sa candidature, l'unité requérante le remplacera par le meilleur candidat suivant sur la liste pourvu que son profil réponde aux critères des termes de référence.

À l'issue des examens documentaires/entrevues, l'équipe d'évaluation discutera de l'ensemble des candidats et se mettra d'accord sur celui qui conviendra le mieux ; l'équipe d'évaluation finalisera ensuite son classement puis rédigera et signera un procès-verbal d'entrevue/examen documentaire.

La vérification auprès des personnes citées en référence constitue un élément important de la procédure de sélection. Cette vérification sera toujours effectuée pour le candidat sélectionné. Au moins deux références positives devront être obtenues. Des références remontant jusqu'à deux ans en arrière sont jugées valables à cette fin.

L'unité requérante doit s'assurer de l'éligibilité du consultant/contractant en conformité avec les règles et règlements du PNUD, y compris l'éligibilité établie par des instances telles que le Conseil de Sécurité (par ex. Résolution 1267 du Conseil de Sécurité).

Le candidat recommandé sera (selon les critères d'adjudication retenus) celui qui aura obtenu la note la plus élevée, ou celui qui aura soumis la meilleure offre évaluée tout en remplissant les exigences et démontrant les compétences minimales requises.

Négociation sur la rémunération

Lorsque que le candidat le mieux qualifié aura été identifié, la négociation de ses honoraires pourra commencer. Deux (2) membres du personnel au moins (si possible l'un de l'unité bénéficiaire et l'autre du service des achats) participeront à cette négociation. Les discussions auront pour point de départ la proposition de rémunération soumise par le consultant/contractant. La négociation tiendra compte du budget disponible, des tarifs établis pour les consultants/contractants individuels internationaux, ou des tarifs du marché local pour les consultants/contractants individuels locaux. L'unité requérante **ne prendra aucun engagement tant que le contrat n'aura pas été adjugé en bonne et due forme** et le candidat doit être informé que le résultat de l'évaluation et de la négociation est subordonné à l'approbation de l'attribution du contrat par l'autorité d'achat concernée..

L'accord final de négociation doit faire l'objet par écrit d'une note au dossier préparée et signée par l'équipe de négociation pour classement.

Adjudication

Lorsque qu'un contrat aura été attribué, il se peut qu'il ait à faire l'objet d'un nouvel examen avant d'être approuvé par le service des achats, cela dépendant du montant et de la durée de ce contrat.

Adjudication directe

Les consultants/contractants individuels devraient tous être sélectionnés par une procédure concurrentielle. Cependant, dans certaines circonstances et avec de bonnes justifications, il peut être approprié de ne retenir qu'un seul candidat si ce dernier répond aux critères de sélection. Les justifications de cas d'adjudication directe¹⁷ doivent relever des catégories énumérées au paragraphe 121.05 des Règles et Règlements Financiers du PNUD. Dans de tels cas, la procédure est la suivante :

- Les contrats à adjudication directe de 2500 à 100 000 USD nécessitent l'agrément du représentant résident/chef de la division concernée.

Dans le cas des contrats à adjudication directe d'un montant situé entre 30 000 et 100 000 USD, le bien-fondé de cette modalité et l'analyse du rapport qualité /prix seront revus et entérinés par le Représentant Résident Adjoint Chargé des Opérations (DDR(O)), le Chef de Pays Adjoint Chargé des Opérations (DCD(O)), le Directeur des Opérations (OM), le Chef de l'unité des achats ou le président du CAP préalablement à l'agrément définitif du RR/Chef de division ou de l'autorité d'achats déléguée.

- Les contrats à adjudication directe de 100 000 USD ou plus doivent être soumis à l'agrément du Comité Consultatif Régional pour les achats (RACP) (en l'absence d'un RACP, ces contrats seront examinés par le comité consultatif des achats (ACP)).

Comités d'examen des marchés

Comité des Contrats, Actifs et Achats (CAP)

Les contrats individuels ou séries de contrats individuels attribués à un même individu ou à une même entité dont la valeur cumulative par division d'affaires et par période de 12 mois est inférieure à 100 000 USD, qu'ils soient à mise en concurrence ou à adjudication directe, n'ont pas besoin d'être réexaminés par le Comité des contrats, actifs et marchés (CAP) préalablement à leur approbation.

Comité consultatif régional des achats (RACP)

Les contrats individuels ou séries de contrats individuels attribués à un même individu ou à une même entité dont la valeur cumulative par bureau « Business Unit » pour une période de 12 mois dépasse 100 000 USD, doivent être soumis à l'approbation préalable du Comité consultatif régional des achats (RACP). Pour le calcul du montant cumulatif, la période de 12

¹⁷ Pour plus de précisions sur l'adjudication directe, prière de consulter les "Méthodes de passation de marchés" dans la section "Gestion de contrats et marchés de services et fournitures" des Politiques et Procédures de Programme et Opérations (POPP).

mois couvre les 12 mois précédents la date prévue pour le début du nouveau contrat. Ce seuil est appliqué, que le contrat soit à mis en concurrence ou à adjudication directe (non recours à la concurrence). Les contrats individuels soumis à l'examen du RACP n'ont pas besoin d'être préalablement examinés par le CAP local. Cependant, dans le cadre de la procédure de soumission au RACP, il est obligatoire d'inclure au dossier de soumission des remarques de la part du président de séance du CAP local concernant la procédure de sélection.

De plus, l'amendement d'un contrat précédemment examiné par le RACP, dans la mesure où elle impliquerait une augmentation de plus de 20 % du montant du contrat ou porterait celui-ci à une valeur supérieure à 100 000 USD, devra obligatoirement être revue par le RACP.

Enfin, l'amendement d'un contrat qui n'aurait pas été précédemment soumis au RACP devra obligatoirement lui être soumis dans le cas où le montant total révisé du contrat serait égal à 100 000 USD ou plus.

Le Comité Consultatif Régional sur les Achats (RACP) est chargé d'examiner les demandes d'établissement de contrats individuels et de fournir aux chefs de bureau un appui en conseils sur les aspects suivants des contrats individuels :

- a) adjudication directe (non recours à la concurrence) ;
- b) conformité de la procédure de sélection concurrentielle aux règles en vigueur ;
- c) compétences avérées des individus sélectionnés ;
- d) adéquation du taux des honoraires appliqué ;
- e) adéquation de la durée et de la modalité contractuelle pour une mission donnée ;
- f) conformité aux politiques et lignes directrices en matière de CI, compte tenu de toutes les restrictions relatives à l'engagement de certains consultants/contractants individuels, tels que les anciens membres du personnel, parents, etc. ; et
- g) recommandations d'approuver l'octroi du CI.

En l'absence d'un RACP, les contrats individuels seront examinés par le Comité consultatif des achats (ACP).

Etablissement d'un contrat (contrat individuel/contrat de prêt remboursable)

En établissant un contrat avec le candidat sélectionné, l'unité concernée aura à décider du type de contrat à établir, c'est à dire soit un contrat individuel (CI) ou un contrat de prêt remboursable (RLA). Pour les individus contractés par l'intermédiaire d'une institution ou d'une entreprise, le PNUD établira un contrat de prêt remboursable (RLA). Au sens du présent guide, une entreprise/institution se rapporte à toute entité légale autorisée à poursuivre une activité déterminée.

Quel que soit le type de contrat retenu (CI ou RLA), le candidat sélectionné est tenu de soumettre les documents suivants avant que le contrat ne soit signé. En effet,

- Tous les consultants/contractants dont le contrat porte sur un montant de 2500 USD ou plus doivent signer un formulaire [P11](#) avant l'adjudication du contrat. (Bien que le formulaire P11 relève du service des Ressources humaines, il est utilisé dans ce cas précis pour assurer une uniformité dans la fourniture de renseignements personnels).
- Tout candidat de 62 ans ou plus sélectionné pour un CI et appelé à voyager durant sa prestation de services aura à subir un examen médical complet et à soumettre une attestation d'aptitude au travail (cela n'est pas une exigence pour les contrats RLA).

Une fois la recommandation du candidat approuvée, le service des achats concerné pourra alors émettre une offre prévoyant l'engagement du consultant/contractant. L'usage d'une [lettre d'intention](#) est recommandé surtout pour faciliter la délivrance de visas si nécessaire.

Une fois que toutes ces exigences sont satisfaites, le contrat individuel sera soumis à la signature du consultant ou du contractant individuel, accompagné des termes de référence et des documents y relatifs visés au contrat. Aucun travail ne devra démarrer avant l'approbation et la signature en bonne et due forme du contrat par le PNUD et par le consultant/contractant individuel à la fois.

Administration informatisée des contrats individuels

L'administration des contrats individuels est automatisée sous Atlas. Les consultants/contractants individuels sont traités rigoureusement en tant que fournisseurs de services et enregistrés dans le module des achats d'Atlas. Pour éviter les duplications dans Atlas, les consultants/contractants individuels auront à présenter une identification officielle (telle que passeport ou carte d'identité).

Commencement des services

Le démarrage du travail, ni le versement de rémunérations ne sont permis avant que le contrat individuel n'ait été signé par les deux parties. L'engagement rétroactif de consultants/contractants individuels est interdit, quelles que soient les circonstances. Cette exigence doit être observée de la manière la plus stricte afin de garantir les intérêts du PNUD et ceux de l'intéressé.

Post Facto

Les actions post facto ne font pas partie de la procédure d'achat de services. Le fonctionnaire du PNUD qui autorise ou approuve l'adjudication d'un contrat sans en avoir obtenu les agréments nécessaires sera le seul responsable de cette action. La division concernée aura à soumettre une justification de l'action post facto au chef des achats/chef des achats régional (CPO/RCPO) qui évaluera la situation et décidera de la renvoyer ou non à la section du siège chargée de la gestion des irrégularités.

Amendement de contrats individuels

Les amendements de CI sont utilisés lorsque des contrats sont prolongés au-delà de leur terme initial et/ou lorsque des modifications mineures y sont apportées. Deux options sont prévues pour l'amendement d'un contrat :

- Amendement des délais prévus au contrat/amendement sans frais : une brève explication sera fournie des raisons de l'extension de délais au contrat.
- Amendement prévoyant des activités supplémentaires cadrant avec les termes de référence original/amendement de coût : une brève justification sera fournie de la manière dont l'amendement du contrat permettra à l'unité adjudicatrice de parvenir à des résultats de développement donnés, accompagnée de tout autre élément d'explication.

Une révision des termes de référence et/ou des prestations entraînera une nouvelle procédure concurrentielle.

Des amendements ne peuvent prendre effet que lorsqu'ils auront été approuvés par l'autorité du PNUD déléguée pour les achats.

Contrat cadre et Accord à long terme

Un contrat cadre « retainer contract » peut être utilisé, lorsque cette formule est faisable, pour l'engagement de consultants/contractants individuels. Il précise le prix unitaire des tâches et un planning des tâches à accomplir. Le contrat cadre engage les deux parties dans une collaboration ferme. Le PNUD prend un engagement financier, tandis que le consultant/contractant prend un engagement de disponibilité personnelle en vue de l'exécution de prestations dans les délais prescrits. Du fait que le contrat cadre implique un engagement financier, le PNUD devra délivrer un contrat indiquant un niveau optimum de dépenses.

Un Accord à Long Terme « LTA » peut également être utilisé pour l'engagement de consultants/contractants. La LTA précise le prix unitaire des tâches et comporte un accord-général indiquant les circonstances dans lesquelles les services du consultant ou du contractant seront requis. À la différence du contrat cadre, la LTA n'implique pas d'engagement financier de la part du PNUD au moment où elle est signée. Les engagements financiers seront établis sur une base ad hoc chaque fois que des services seront requis dans le cadre de la LTA, et un contrat sera délivré à chaque occasion.

Comme pour les autres contrats individuels, les contrats cadre et LTA doivent être établis sur la base d'un processus d'achat compétitif incluant des annonces publicitaires, présélection de candidats et à une évaluation basée sur des critères préalablement comprenant l'évaluation financière et l'approbation par la l'autorité d'achat habilitée. Pour plus de précisions sur la gestion du processus de sélection concurrentielle, prière consulter la section "Procédures de Sélection Concurrentielle".

Les contrats cadre et les LTAs doivent être utilisés en cas de besoin d'avoir des services d'individus à titre intermittent. Un contrat cadre ou un LTA sera reconduit régulièrement en fonction de l'évaluation annuelle des performances du consultant/contractant.

Par conséquent, au minimum, un processus compétitif doit être effectué tous les trois (3) ans.

Ces accords peuvent ne pas être utilisés si le consultant/contractant est nécessaire d'une manière permanente pendant une période de temps.

INCIDENTS DE SANTÉ ET AUTRES IMPUTABLES AU SERVICE

Déclaration d'aptitude médicale au travail

Les consultants/contractants individuels dont les missions les conduiront à voyager et qui sont âgés de plus de 62 ans sont tenus, à leur charge, de subir un examen médical complet, y compris des radiographies, et d'obtenir le feu vert d'un médecin agréé par l'ONU avant d'accepter leur mission.

Vaccinations

Les consultants/contractants individuels sont tenus de se faire vacciner quand ils voyagent dans certains pays tel que déterminé par le médecin des Nations Unies. Les frais de ces vaccinations, du moment où ils peuvent être prévus, doivent être compris dans la proposition de rémunération. Les frais de vaccination imprévus seront remboursés par le PNUD.

Maladie, blessure ou décès imputable au service

Le PNUD a prévu un régime d'assurance spécial au profit de consultants/contractants individuels pour couvrir les incidents de décès et d'infirmité dans le cadre d'une politique d'assurance de groupe gérée et administrée par le siège du PNUD pour le compte de l'ensemble des consultants/contractants individuels. Se reporter au tableau "[Couverture d'assurance](#)". Les consultants/contractants individuels qui au terme de leur contrat effectueront des déplacements (nationaux et internationaux) à la charge du PNUD ou exécuteront des services dans un bureau du PNUD seront également couverts par l'assurance de responsabilité civile du PNUD en cas de décès, blessure ou maladie imputable à l'exécution de leurs tâches officielles pour l'Organisation. L'assurance des consultants/contractants individuels est administrée centralement à New York par le Bureau de Gestion/Bureau d'Appui aux Achats à New York. Les primes relatives seront perçues périodiquement auprès de l'unité requérante.

Assurance contre les actes de malveillance

Les consultants/contractants individuels fournissant des services ou voyageant à la charge du PNUD dans un lieu d'affectation désigné dangereux sont couverts par la Police d'Assurance contre les Actes de Malveillance (MAIP). De ce fait, ils seront tenus de se conformer à toutes les directives de sécurité telles que établies par les Nations Unies. Le fait de ne pas s'y conformer constituera une cause suffisante pour la révocation du contrat individuel et la perte de l'éligibilité à l'assurance et aux avantages qui lui sont liés. Les bureaux délivrant les contrats individuels seront priés de veiller à ce que les consultants/contractants soient informés de toutes les directives de sécurité, y compris des exigences d'habilitation de sécurité pour les voyages.

DÉPLACEMENTS

Modes de déplacements applicables aux CI

Deux modes de déplacement sont applicables aux consultants/contractants individuels :

- Voyages en mission, qui sont définis généralement comme des déplacements requis dans le cadre de l'exécution de fonctions prévues dans le contrat individuel. Ce type

de déplacement s'effectue normalement, dans les deux sens, entre le lieu d'affectation et le lieu de mission.

- Voyages de ralliement au poste/rapatriement. Ce type de déplacement s'applique uniquement aux consultants/contractants internationaux qui ne résident pas dans le lieu d'affectation au moment de leur embauche.

Les voyages de ralliement/rapatriement ne concernent que les consultants/contractants individuels qui sont obligés de voyager pour rallier leur lieu d'affectation et pour ensuite en repartir. De ce fait, les consultants/contractants individuels qui ne sont pas dans l'obligation de quitter leur domicile pour s'acquitter de leurs fonctions n'y sont pas éligibles. De plus, les consultants/contractants individuels vivant dans le lieu d'affectation au moment de leur embauche ne peuvent prétendre aux frais de voyages de ralliement au poste. De même ceux qui restent dans leur lieu d'affectation après la fin de leur contrat ne peuvent prétendre aux frais de rapatriement. Enfin, quand un consultant/contractant se voit offrir, avant l'expiration de son contrat, un nouveau contrat destiné à être exécuté dans le même lieu d'affectation, il ne pourra prétendre à des frais de voyages pendant la période séparant les deux contrats. Aussi, un consultant/contractant ne sera pas éligible au voyage de ralliement/rapatriement liés aux extensions de contrat.

Le fait de prendre (ou d'accorder) une absence autorisée immédiatement avant l'expiration d'un contrat ou de différer le commencement du contrat dans le cadre d'un nouveau contrat afin de créer une césure non indispensable entre les contrats n'aura aucun effet sur la non-éligibilité au remboursement de frais de voyages.

Tous les frais de voyages doivent être compris dans la proposition de rémunération. Ces frais couvrent tous les déplacements de ralliement/rapatriement. De manière générale, le PNUD n'acceptera pas de frais de voyage excédant ceux d'un billet de classe économique. Dans le cas où un consultant/contractant individuel souhaiterait voyager dans une classe supérieure, il le fera à ses propres frais. Par ailleurs, les voyages qui seraient prévus dans le cadre d'une mission devront également être indiqués dans les termes de référence afin de pouvoir être pris en compte dans la proposition financière. **Il ne sera pas accordé d'indemnités journalières supplémentaires au titre de voyages prévus dans le contrat étant donné que de tels coûts auront été inclus dans les honoraires** que le consultant/contractant aura indiqués **dans sa proposition financière.**

Dans le cas où un consultant/contractant individuel serait amené à faire une mission qui n'était pas préalablement prévue, le paiement des frais additionnels relatifs aux billets, aux nuitées à l'hôtel et à des faux frais au départ et à l'arrivée, **sera convenu en avance** entre le bureau et le consultant/contractant individuel pour être ensuite remboursés.

Frais de voyages

Pour se voir rembourser ses frais de voyages, le consultant/contractant individuel devra remplir un formulaire de demande de remboursement F10, qu'il ait ou non modifier son programme de déplacements. Cette exigence ne s'applique pas aux voyages prévus à un contrat à rémunération forfaitaire, étant donné que les paiements sont liés à la réalisation des produits.

Les paiements seront traités soit sous forme de paiement forfaitaire anticipé de 100% ou par le remboursement du prestataire sur présentation d'une note de frais de voyages (formulaire F-10) accompagnée de toutes les pièces justificatives concernant les déplacements effectués.

Négociation pour déplacements imprévus par avion et indemnités journalières

Les consultants/contractants individuels devront, avant de voyager, négocier avec le PNUD le coût de tous déplacements qui n'auraient pas été prévus mais qui seraient autorisés par le PNUD. Le montant convenu ne pourra pas dépasser le prix complet d'un billet de classe économique, quelle que soit la durée du vol. En outre, les indemnités journalières pour des déplacements imprévus ne peuvent pas dépasser les tarifs d'indemnités journalières de subsistance établis par le service des Relations Humaines. Les consultants/contractants qui souhaiteraient voyager en classe affaires ou première classe auront à couvrir la différence à leur propres frais. Les voyages se feront toujours par l'itinéraire le plus direct et le plus économique.

À titre exceptionnel, le Chef des achats (CPO) ou ses délégués pourront autoriser des voyages en classe affaire si les conditions suivantes sont réunies :

- L'intéressé souffre d'un problème médical, par exemple s'il tombe malade au cours de sa mission. il devra alors fournir un justificatif médical qui aura été validé par le Médecin-Chef au siège des Nations unies.
- Le consultant en question est considéré comme une personne éminente, par exemple un ancien chef d'État, ou une personnalité politique, humanitaire ou culturelle importante selon les définitions du rapport du Secrétaire Général [A/53/498](#), section III, paragraphe 5, alinéa (c). Le [formulaire TTS-38](#) (Demande d'exception aux normes de prise en charge pour les déplacements aériens) sera alors nécessaire, afin d'être visé et certifié par le représentant/coordonateur résident (RR/RC) et avalisé par le Bureau de gestion.
- Le voyage prévu répond à la description de "trajet ardu" tel que décrit dans le rapport du Secrétaire Général [A/53/498](#), section III, paragraphe 5, alinéa (e) Le formulaire TTS-3 sera visé et certifié par le RR/RC, puis avalisé par le Bureau de gestion.

Pour bénéficier d'une exception, il faudra obligatoirement soumettre le formulaire TTS-3, accompagné de pièces justificatives, au chef du BOM/OFA/ASD pour agrément au moins trois (3) jours ouvrables avant la date limite d'achat du billet.

Visas et documents de voyage

Titulaires de contrats individuels engagés au niveau international : Le PNUD à sa charge facilitera l'obtention des visas et permis de travail nécessaires pour les consultants/contractants individuels qui auront été l'objet d'un recrutement international et qui en raison de la nature de leur mission devront travailler dans un pays autre que leur pays de résidence permanente ou temporaire.

Dans le cas où les États-Unis sont le pays d'affectation, ces titulaires devront normalement obtenir un visa G-4. Le statut conféré par le visa G-4 est celui d'un non immigrant employé

par des organisations internationales pendant qu'il est officiellement en poste sur le territoire américain. Il importe de noter que le titulaire d'un visa G-4 est tenu par les autorités américaines à renoncer au statut de tout autre visa qu'il pourrait détenir pour séjourner aux États-Unis.

Pour les besoins de l'identification, un Certificat des Nations Unies pourra être délivré sur demande à des titulaires de contrat individuel se déplaçant à la charge du PNUD. Cette disposition est conforme à la section 26 de la Convention sur les privilèges et immunités des Nations unies du 13 février 1946 et fait appel au formulaire PT-64 "[Demande de Certificat des Nations unies](#)"

Titulaires de contrats individuels engagés au niveau local : les prestataires qui sont recrutés localement sont responsables de l'obtention de tous les visas et permis de travail locaux requis par les autorités locales avant de démarrer leur mission pour le PNUD. Si les termes de référence prévoit que le titulaire aura à se rendre dans des pays donnés, le PNUD lui prêtera également assistance dans l'obtention des visas nécessaires pour démarrer et achever de tels voyages. Afin de faciliter ce processus, le titulaire pourra se voir remettre une lettre de la part du PNUD déclarant qu'il est sous contrat individuel.

Habilitation de sécurité

Les bureaux doivent s'assurer que les consultants/contractants individuels appelés à se rendre dans des lieux à phase de sécurité I ou supérieure auront reçu l'habilitation de sécurité.

Quand un consultant/contractant individuel est appelé à se rendre en un lieu à phase de sécurité I ou supérieure, il sera tenu de suivre une formation de sécurité de base sur le terrain (BSIF) et une formation de sécurité avancée sur le terrain (ASIF). S'il est appelé à se rendre dans un pays n'ayant pas reçu de désignation de phase de sécurité, il lui suffira de compléter une formation BSIF. Des cédéroms sont disponibles à cette fin et leur emploi est recommandé dans les environnements à technologie réduite.

Ces exigences s'appliquent aux contrats CI comme aux contrats de prêt remboursable (contrats RLA).

ENGAGEMENT DE FONCTIONNAIRES PUBLICS, PERSONNELS RETRAITÉS, STAGIAIRES ET PARENTS

Engagement de fonctionnaires publics

Le PNUD ne recrutera pas des fonctionnaires publics sous des contrats individuels à moins que, préalablement à leur nomination, les conditions suivantes n'aient été réunies : (i) une lettre de non-objection concernant l'intéressé aura été reçue de la part de son gouvernement, et ; (ii) l'intéressé aura fait l'objet d'une attestation écrite, par son gouvernement, du fait qu'il sera en congé officiel sans traitement pendant la durée de son contrat individuel. Un fonctionnaire à la retraite n'est pas considéré comme faisant partie de la fonction publique de son pays. Il peut donc être recruté.

Engagement d'anciens membres ou retraités du personnel

Conditions d'engagement

D'anciens membres ou retraités du personnel peuvent être engagés sous des contrats individuels pourvu qu'il y ait eu un délai d'au moins trois (3) mois entre le départ à la retraite et l'engagement comme consultant/contractant individuel au sein des Nations unies.

Des membres anciens ou retraités du personnel peuvent être engagés pour un contrat individuel pour autant qu'ils ne postulent pas pour le poste qu'ils ont quitté en partant à la retraite et qu'ils ne se soient pas séparés du PNUD ou d'une autre entité de l'ONU pour l'une quelconque des raisons suivantes :

- a) abandon de poste ;
- b) licenciement pour mauvaise conduite ;
- c) non renouvellement d'un engagement pour prestations insuffisantes ;
- d) dénonciation d'un engagement pour prestations insuffisantes ; ou
- e) démission pour échapper à une mesure disciplinaire.

Si la séparation s'est faite suivant des conditions mutuellement convenues, l'ancien membre du personnel souhaitant être engagé sous CI ne pourra l'être que de la manière décrite ci-dessous :

La politique de séparation actuellement arrêtée distingue deux types de séparation convenue (type I et type II) et dans chaque cas :

Après une discontinuation de trois mois à dater du dernier jour de service actif (ou d'un mois si la période de préavis a été observée), le collaborateur ayant fait l'objet d'une convention de séparation pourra accepter un engagement de courte durée au titre de contrat individuel (CI) et/ou de contrat de service (CS) d'une durée maximum de six mois, sous réserve de la limite de rémunération prescrite par la caisse de retraite (actuellement de 22 000 USD par an plus toutes indemnités journalières applicables). Pour les personnels ne touchant pas de pension de retraite, cette limite est levée après 24 mois.

La limite de 22 000 USD par an ne s'applique pas aux contrats RLA puisque ces contrats sont conclus avec des entreprises et que ce sont elles qui sont payées.

Pour plus de précisions concernant la politique de séparation, veuillez-vous reporter au lien suivant :

http://practices.undp.org/management/hr/Staff_Services/Career_Transition/Agreed_Separations.cfm

Avant d'embaucher le collaborateur ancien ou retraité, l'unité requérante doit vérifier les motifs de la séparation en contactant :

- a. le spécialiste des relations humaines au bureau OHR/BoM du PNUD à Copenhague dans le cas de membres du personnel recrutés au niveau international ;
- b. le responsable RH/Opérations du bureau de pays ou bureau concerné dans le cas de membres du personnel recrutés au niveau local.

Détermination des honoraires d'anciens membres du personnel

Les honoraires à verser à d'anciens membres du personnel recrutés sous des contrats individuels ne doivent pas être basés sur les traitements qu'ils touchaient avant leur séparation, mais plutôt sur la nature et la complexité de la mission à assurer.

Personnels retraités touchant une pension de retraite

D'anciens membres du personnel touchant une pension de la Caisse de Retraite Commune des Nations unies ne peuvent pas recevoir plus de 22 000 USD en honoraires par période de 12 mois ou être engagés sous un contrat de plus de 6 mois. Les retraités choisissant de reporter leurs droits aux allocations retraite jusqu'à la fin de la période de leur contrat de courte durée sont exonérés de cette limite.

La limite de 22 000 USD par année porte sur le montant brut des honoraires pouvant être perçus dans le cadre d'un contrat individuel, mais ne couvre pas les dépenses de voyages et les faux frais au départ et à l'arrivée.

Engagement de stagiaires

À la suite d'un stage, le stagiaire devra attendre 6 mois avant de pouvoir être réengagé sous un contrat de membre du personnel ou de prestataire extérieur.

Engagement de proches parents de personnels de l'ONU

Afin d'éviter toute influence familiale ou conflit d'intérêt, réel ou perçu, le règlement du personnel dispose que "Sauf dans les cas où il est impossible d'engager quelqu'un qui soit aussi qualifié, l'Organisation n'engage pas le père, la mère, le fils, la fille, le frère ou la sœur d'un de ses fonctionnaires" (dispositions du règlement 4.7 (a)). Cette interdiction s'applique également à des individus qui sont embauchés comme consultants/contractants individuels.

L'épouse ou le partenaire reconnu d'un membre du personnel du PNUD peut être nommé à une position hors personnel lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- a) Cette personne est entièrement qualifiée pour la fonction à laquelle elle est pressentie ;
- b) Elle a été sélectionnée en accord avec les exigences de la politique de recrutement et de sélection du PNUD et a notamment fait l'objet d'une procédure de sélection complète, transparente et concurrentielle (sans aucune implication de la part du conjoint ou du partenaire reconnu, membre du PNUD, de cette personne) dès lors que d'autres candidats qualifiés auront été passés en revue et présélectionnés ;
- c) Elle ne reçoit pas une préférence induite du fait de son état de personne mariée ou de partenaire d'un membre du PNUD ;
- d) Elle n'est pas affectée à une position qui serait directement supérieure ou subordonnée à celle de son partenaire ou conjoint membre du PNUD.

Pour plus de précisions, veuillez-vous reporter à la ["Politique en matière de relations familiales"](#) .

ÉTABLISSEMENT D'UNE BASE DE DONNEES DE CONTRACTANTS POTENTIELS

Il est fortement recommandé aux bureaux d'établir des bases de données énumérant les personnes qui ont déjà assuré des missions comme consultants/contractants individuels pour le PNUD. De telles bases de données pourraient être établis au niveau du bureau de pays, du centre régional ou du siège afin de faciliter l'identification et la sélection, et d'offrir un accès aisé à un pool confirmé de consultants/contractants pouvant convenir aux besoins du moment et dont le dossier correspondrait aux travaux à entreprendre.

Les personnes chargées de la mise à jour des bases de données de consultants/contractants auraient périodiquement (à tout le moins annuellement) à faire de la publicité afin d'enrichir ces tableaux par l'inclusion de nouveaux candidats potentiels. Si pratiquement possible, les bureaux pourraient exercer une telle publicité de manière continue (sans fixer d'échéances de soumission) afin que le tableau de service soit constamment mis à jour. Cette approche convient pour les domaines d'activité d'un bureau qui sont l'objet d'une forte demande en services de consultant ou de contractant.

Une autre possibilité consiste à identifier les personnes susceptibles d'être inscrites dans la base de données et qui remplissent les critères suivants :

La personne a déjà travaillé pour le PNUD et sa performance y a été satisfaisante (son dossier indiquant clairement les domaines dans lesquels elle a travaillé pour le PNUD et s'accompagnant d'un formulaire satisfaisant et certifié d'évaluation de la performance).

OU

La personne aura, au cours des douze (12) derniers mois, subi un processus de sélection pour un poste semblable au sein du PNUD sans y avoir été sélectionnée mais ayant été toutefois évaluée et jugée qualifiée (et devra produire une documentation de sélection montrant clairement ses domaines de compétence).

OU

La personne aura, au cours des douze (12) derniers mois, soumis, sans y être sollicitée, une offre de services ou un CV, ses qualifications et son expérience professionnelle ayant subséquemment été examinées et donné lieu à un avis favorable.

Les bases de données peuvent notamment être établies par domaine ou sous-domaine de spécialisation, au niveau mondial, régional ou local ; et/ou par degré d'ancienneté. Ainsi, un bureau gérant un programme de gouvernance démocratique important pourrait établir une base de données identifiant des experts en droits de l'homme, décentralisation ou développement parlementaire, entre autres domaines.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

La responsabilité pour l'usage effectif et la gestion correcte des contrats individuels est répartie entre différents responsables de l'Organisation. La liste ci-dessous énumère les parties impliquées et leurs rôles respectifs.

Les directeurs des unités requérantes sont responsables de :

- déterminer le but et la durée de l'engagement temporaire ;

- s'assurer de la disponibilité en fonds et des dotations budgétaires correspondant à la durée du contrat et de toute reconduction prévue de celui-ci ;
- préparer un les termes de référence définissant clairement les prestations à fournir, les échéances à respecter, et les qualifications à posséder ;
- fournir des orientations, un soutien, une bonne gestion du contrat et un suivi de la performance ;
- certifier la réalisation des résultats/prestations clés aux échéances prévues, et autoriser les décaissements correspondants;
- achever l'évaluation de la performance à la conclusion de la mission ;
- résoudre à l'amiable tout litige pouvant survenir avec le consultant/contractant individuel.

L'unité des achats est responsable de :

- faciliter le processus de sélection pour le consultant/contractant individuel ;
- obtenir les agréments qui seraient nécessaires et pertinents de la part des comités concernés ;
- établir le statut de fournisseur du consultant ou du contractant individuel dans le système Atlas et lui délivrer un contrat individuel ;
- faciliter la procédure d'engagement notamment aux niveaux des dispositions de voyages, de l'obtention d'un certificat médical d'aptitude physique, des formalités de visa, etc.
- créer des bons de commande dans le système Atlas correspondant au versement des honoraires prévus dans les dispositions du contrat individuel ;
- mettre en œuvre tout amendement contractuel qui pourrait être demandé et autorisé par l'entité requérante ;
- fournir des orientations concernant les politiques de CI à l'entité requérante ;
- conserver un tableau de service de contractants individuels potentiels, qualifiés et présélectionnés ; et
- conserver les documents et enregistrements appropriés pour la bonne marche du processus.

Les chefs de bureau sont responsables de :

- mettre sur pied un comité local des contrats, actifs et achats (CAP) ;
- établir, au sein de leurs bureaux respectifs, une procédure de sélection concurrentielle des contractants individuels ;
- exercer une délégation d'autorité pour l'attribution de contrats individuels dans les limites de leur autorité ;

Les comités de réexamen de contrats (RCP), qu'il s'agisse d'un comité des contrats, actifs et achats (CAP) ou d'un comité consultatif sur les achats (ACP), sont responsables de :

- recommander l'approbation de contrats individuels à partir des seuils fixés par les lignes directrices ;
- confirmer, sur demande, la conformité avec la procédure de sélection concurrentielle et avec les politiques et orientations relatives à la conformité ; et
- se prononcer sur la convenance de l'individu sélectionné et des honoraires proposés.

Le Bureau d'appui aux achats (PSO/BoM) est responsable de :

- fournir les politiques et les instruments permettant d'administrer, de surveiller et de suivre l'usage correct et approprié de cette modalité contractuelle ; et
- établir la structure de la rémunération à prévoir en engageant des individus sous le contrat individuel.

Le Bureau d'Appui Juridique (LSO/BoM) est responsable de :

- toutes questions légales impliquant l'interprétation/l'application des dispositions du contrat.
- l'offre de conseils juridiques concernant des réclamations que des chefs de service ne pourraient régler à l'amiable.

Le Bureau de l'audit et des investigations

Dans le cadre de sa responsabilité normale d'audit de la gestion, ce bureau vérifiera l'usage de contrats individuels par les délégataires d'autorité en la matière, et rendra compte de ses constatations.

Unités financières

Les unités financières effectuent des paiements aux titulaires de contrats individuels contre présentation d'un formulaire complété et dûment autorisé de certification de paiement.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

Le travail et la performance d'un consultant ou d'un contractant doivent être évalués et suivis par le directeur demandeur à des intervalles réguliers afin de s'assurer que les obligations contractuelles ont été entièrement exécutées.

Les facteurs de suivi clés seront l'exécution des prestations (aux niveaux quantitatif et qualitatif), le respect des délais, et les coûts impliqués. La gestion du contrat individuel reposera sur les termes de référence du titulaire ainsi que sur les dispositions contractuelles.

[Le formulaire d'évaluation de la performance dans le cadre du CI](#) sera utilisé et adapté aux besoins particuliers de la mission afin de servir d'instrument de suivi de la performance.

VERSEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DES CONTRACTANTS

Le versement des honoraires des consultants/contractants individuels sera en tout temps lié à l'exécution satisfaisante des prestations prescrites dans leurs termes de références. Il

est donc impératif, avant de leur verser leur paiement final, de procéder à une évaluation de leur performance.

Ce processus secondaire réunit les règles à adopter par le PNUD en matière de paiement.

Tarification des prestations

Comme principe directeur, il faut que les honoraires à régler correspondent aux montants minimum nécessaires pour obtenir des services de qualité au profit du PNUD. Mais la considération principale portera sur la nature de la mission, sur la complexité, la difficulté et l'étendue des travaux à réaliser, et sur le degré de compétences nécessaire à leur réalisation.

Les honoraires par jour sont globaux et comprennent l'ensemble des différents frais que le consultant/contractant aura encourus pendant la durée du contrat :

- tarif journalier de consultance
- assurance santé, selon ce qui sera applicable
- risques et inconvénients liés à des conditions de travail dures et dangereuses
- tout autre frais lié à l'exécution de services dans le cadre du CI.

A titre de repère comparatif, le tableau ci-après donne une indication des fourchettes de tarifs qui sont couramment appliquées pour des consultants/contractants internationaux par le Bureau d'appui aux achats :

Niveau consultant	Complexité ; Degré d'expertise ; Disponibilité	FOURCHETTE DE TARIFS JOURNALIERS EN USD
A	Spécialiste Junior	200-300
B	Spécialiste	300-550
C	Spécialiste sénior	550-1000

Les honoraires seront établis en combinant les montants appropriés des éléments I et II, de la manière suivante : L'élément I reflète le degré d'expertise requis pour remplir les termes de référence ainsi que les disponibilités en personnes possédant cette expertise. Par contre, l'élément II reflète les qualifications et l'expérience pertinentes des candidats.

On tiendra compte de facteurs tels que les connaissances linguistiques, les résultats prouvés de missions semblables, l'éloignement du lieu de la mission, l'offre du marché, etc.

La rémunération des consultants/contractants individuels locaux reposera sur la proposition de rémunération qu'ils auront soumise. Cependant, il sera aussi possible, en négociant leur rémunération, de tenir compte des tarifs du marché pour des travaux de qualité, de complexité et de difficulté comparables ou en se référant au barème des rémunérations appliqué par le PNUD pour des consultants/contractants embauchés localement.

Modalités de paiement

Le versement de la rémunération sera lié à l'exécution des prestations attendues. La méthode de paiement standard du consultant ou du contractant individuel sous contrat individuel, national ou international, est celle du versement forfaitaire basé sur le résultat. Cependant, si cette méthode n'est pas possible en raison de la nature du travail que le

consultant ou le contractant est prié d'entreprendre, le paiement peut s'effectuer sur la base d'un rapport mensuel stipulant les tâches et les réalisations, ainsi que tout indicateur clé de la performance qui aurait été convenu.

Le consultant/contractant individuel peut également être rémunéré pour ses services à l'heure ou à la journée, en fonction de la nature des exigences.

Contrats à montant forfaitaire

Ce contrat stipule un montant forfaitaire total et précise en outre les conditions de paiements (à savoir, si le paiement sera effectué par tranche ou à l'achèvement du contrat entier). Les versements de la rémunération seront fondés sur le résultat fourni, c'est-à-dire sur l'exécution des services précisés dans les termes de référence. Le paiement total ne pourra jamais dépasser le montant forfaitaire total des honoraires, et ne pourra être minoré que si le consultant/contractant individuel n'honore pas ses obligations contractuelles.

Contrats cadre individuels (contrats de type "retainer")

Ce contrat stipule un "prix unitaire" (par exemple montant par heure, montant par mois, montant par page traduite) et la somme versée au consultant ou au contractant individuel est donnée par la formule :

Prix unitaire x nombre d'unités travaillées = paiement

Contrats basés sur un montant d'honoraires par jour

Ce contrat stipule un montant d'honoraires par jour et la somme versée au consultant ou au contractant individuel est donnée par la formule :

Montant d'honoraires par jour x nombre de journées travaillées = paiement

Si le titulaire d'un contrat individuel est payé à la journée, et en admettant qu'un système soit en place pour vérifier sa présence et son exécution des tâches, il ne sera pas rémunéré pour les journées où il aura été absent pour cause de maladie ou d'autres raisons. Il ne faut pas y voir une atteinte à la justice ou à l'équité. La pratique professionnelle veut en effet que le consultant/contractant individuel établisse ses honoraires sur la base des frais qu'il prévoit d'encourir en acceptant un engagement de courte durée.

Monnaie de la rémunération

Le contrat individuel doit spécifier le montant et la monnaie du paiement. Les prestataires individuels qui ne sont pas tenus par le PNUD de se déplacer en dehors de leur pays de résidence habituelle sont normalement payés dans la monnaie de ce pays. Si un contractant individuel est tenu de voyager dans un autre pays, il pourra toucher sa rémunération et ses frais de voyage dans une autre monnaie, si approprié.

Dans des situations locales de forte volatilité économique ou d'agitation civile, la rémunération doit parfois être versée dans une monnaie forte telle que le dollar américain ou dans l'équivalent en monnaie locale d'un montant en dollars américains. La méthode qu'il conviendra d'adopter s'inspirera de la pratique du bureau PNUD local en matière de monnaie pour le règlement d'honoraires locaux. Le virement d'honoraires sur des comptes en banque situés en dehors du pays ne sont pas autorisés du moment où cela enfreindrait une réglementation locale interdisant de rémunérer dans une monnaie autre que la

monnaie locale. Les virements sur des comptes en banque situés en dehors du pays de résidence du consultant/contractant individuel ne sont pas davantage autorisés.

Évaluation de la performance aux échéances d'exécution et paiement final

Chaque fois qu'un paiement sera effectué, le responsable autorisé aura à compléter un [formulaire de certification de paiement](#) indiquant que les prestations couvertes par le paiement ont été exécutées de manière satisfaisante. Le [Formulaire d'évaluation de la performance dans le cadre du CI](#) sera joint au formulaire de certification de paiement lors du traitement administratif du paiement final.

Toute performance non satisfaisante ou tout manquement à respecter les termes de référence d'un contrat sera porté à la connaissance du Représentant Résident Adjoint (Opérations) ou au Directeur des Opérations du Bureau de Pays, ou au Bureau d'appui aux Achats (PSO)/Bureau d'Appui Juridique (LSO) dès que la mission aura pris fin en vue d'une décision sur l'opportunité de suspendre le paiement de tout ou d'une partie des montants à payer au consultant ou au contractant individuel en cause, et sur l'opportunité de le radier de la base de donnée.

Tarifs à prévoir en cas de renouvellement de contrat

En cas de prolongation de la durée des services du consultant/contractant individuel, cette prolongation sera officialisée au moyen d'un amendement au contrat individuel de départ. Les honoraires sous le contrat individuel amendé resteront inchangés et l'on tiendra compte du fait que la durée totale des services ne pourra pas dépasser trois ans. Un réajustement du tarif ne pourra avoir lieu qu'au moment d'un réengagement aux termes d'un contrat individuel pour une mission différente, couverte par un les termes de référence modifié.

Impôt sur le revenu

Les honoraires représentent des rémunérations brutes et il incombera aux consultants/contractants individuels de régler les impôts auxquels ils pourraient être assujettis sur les honoraires qu'ils auront touchés auprès du PNUD pour leurs services. Le PNUD n'est aucunement responsable des impôts, droits et autres paiements à acquitter par des consultants/contractants individuels sur la rémunération qu'ils auront reçue sous leur contrat.

RÉSILIATION

Cette procédure secondaire décrit la démarche à suivre dans une situation de résiliation. Un contrat individuel peut être résilié par consentement mutuel des parties ou par décision unilatérale. La résiliation peut être motivée par la commodité ou par une cause précise. Dans le cas où elle est motivée par une cause, la partie prenant l'initiative de la résiliation du contrat individuel pour ladite cause aura à justifier sa position et à suivre la procédure de résiliation.

Dans les cas où les parties sont en litige, elles auront premièrement à tenter de trouver une solution à l'amiable. Dans de telles situations, les bureaux sont invités à saisir le Bureau d'Appui Juridique dans les meilleurs délais. S'il s'avère impossible de trouver une solution à l'amiable, les parties entreront en arbitrage en suivant les procédures et les règles du PNUD en matière d'arbitrage.

Résiliation du contrat

Un contrat individuel peut être résilié pour la commodité par une partie ou l'autre, avant la date d'expiration du contrat, par notification écrite à l'autre partie. La période de préavis sera de cinq (5) jours dans le cas de contrats de durée inférieure à deux mois ; elle sera de quatorze (14) jours pour les contrats de plus longue durée. Le fait d'engager une procédure de conciliation ou d'arbitrage de la manière décrite ci-dessous ne sera pas réputée comme constituant en soi une "cause" de résiliation d'un contrat.

Dans le cas où la résiliation se fait à l'initiative du consultant ou du contractant individuel pour une cause donnée, le PNUD se réservera le droit de résilier le contrat sans préavis et de suspendre tous les paiements prévus. Le PNUD ne paiera que les services déjà rendus en conformité avec le contrat, et suspendra tous paiements supplémentaires.

Dans le cas où le contrat serait résilié par une partie ou l'autre avant sa date d'expiration pour des motifs autres qu'une mauvaise conduite ou que des raisons échappant à son contrôle, le consultant/contractant individuel sera rémunéré au prorata, à concurrence maximale des travaux qu'il aura achevés à la satisfaction du PNUD.

Règlement de litiges

Règlement à l'amiable : Le PNUD et le contractant/contractant individuel s'efforceront de régler à l'amiable tout litige, toute controverse ou toute réclamation surgissant du contrat individuel ou de la violation, résiliation ou invalidité de ce dernier. Du moment où les parties souhaitent parvenir à un règlement à l'amiable par une procédure de conciliation, celle-ci se poursuivra en conformité avec les Règles de conciliation courantes de la Commission des Nations unies pour le droit international (UNCITRAL) ou suivant toute autre procédure que les parties pourraient convenir par écrit.

Arbitrage : Tout litige, toute controverse ou toute réclamation surgissant du contrat individuel ou de la violation, résiliation ou invalidité de ce dernier, s'il n'est pas réglé à l'amiable de la manière prévue ci-dessus, sera soumis à un arbitrage par l'une ou l'autre partie en conformité avec les règles d'arbitrage de l'UNCITRAL alors en vigueur. Les décisions du tribunal arbitral seront fondées sur les principes généraux du droit commercial international. Pour toutes les questions de preuve, le tribunal arbitral sera guidé par les Règles supplémentaires régissant la présentation et la réception de la preuve dans les affaires d'arbitrage commercial international, publiées le 28 mai 1983 par l'Association Internationale du Barreau. Le tribunal arbitral sera habilité à ordonner le retour ou la destruction de produits ou de biens corporels ou incorporels quelconques, ou d'informations confidentielles quelconques, fournis dans le cadre du contrat individuel, ou à ordonner la résiliation du contrat individuel, ou la prise de mesures de protection concernant des produits, services ou autres biens corporels ou incorporels quelconques, ou des informations confidentielles quelconques, fournis dans le cadre du contrat individuel, selon ce qui conviendra, le tout en accord avec l'autorité conférée au tribunal arbitral par l'article 26 ("Mesures de Protection Intérimaires") et l'article 32 ("Forme et Effet de la Décision") des Règles d'arbitrage de l'UNCITRAL. Le tribunal arbitral n'aura pas le pouvoir d'infliger des dommages-intérêts punitifs. De plus, à moins que le contraire ne soit expressément prévu par le contrat individuel, le tribunal arbitral ne pourra pas accorder des paiements d'intérêt d'un taux supérieur au LIBOR (London Inter-Bank Offered Rate), et l'intérêt à acquitter sera

un intérêt simple. Les parties seront liées par la sentence arbitrale, laquelle sera réputée constituer la résolution définitive de tout litige, toute controverse ou toute revendication tels que visé plus haut.

ANNEXES : MODÈLES ET FORMULAIRES

- **Lettre d'intention**

http://content.undp.org/go/prescriptive/Contract-Assets--Procurement---Prescriptive-Content/download/?d_id=1128937

- **Contrat individuel**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963637

- **Contrat individuel - Disposition générale du contrat**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963821

- **Demande de délivrance d'un contrat individuel**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963669

- **Contrat individuel pour le compte d'une autre agence de l'ONU**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963971

- **Certificat de paiement**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2974301

- **Feuille de temps du contrat individuel**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963964

- **Formulaire d'évaluation de la performance dans le cadre du CI**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2953882

- **Tableau de couverture d'assurance**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2963931

- **Statut et règlement du personnel de l'Organisation des Nations unies**

http://content.undp.org/go/prescriptive/Human-Resources---Prescriptive-Content/download/?d_id=2069044&

- **Convention sur les privilèges et immunités des Nations unies**

[http://www.unog.ch/80256EDD006B8954/\(httpAssets\)/C8297DB1DE8566F2C1256F2600348A73/\\$file/Convention%20P%20&%20I%20\(1946\)%20-%20E.pdf](http://www.unog.ch/80256EDD006B8954/(httpAssets)/C8297DB1DE8566F2C1256F2600348A73/$file/Convention%20P%20&%20I%20(1946)%20-%20E.pdf)

- **Règlement régissant le statut et les droits et obligations élémentaires des personnalités au service de l'ONU non fonctionnaires du Secrétariat et des experts en mission (ST/SGB/2002/9, 18 juin 2002).**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2979909

- **Règlement financier du PNUD 121.05(a)**

http://content.undp.org/go/prescriptive/Financial-Resources-Management---Prescriptive-Content/download/050524-3-Revised+FRR-for+final+publishing.doc?d_id=266462&g11n.enc=ISO-8859-1

- **Accord de base type en matière d'assistance (SBAA)**

<http://practices.undp.org/management/legal/Resources/Candi/SBAA.doc>

- **Normes de prise en charge pour les déplacements en avion - Rapport du Secrétaire Général A/53/498**

http://content.undp.org/go/units/bom/procurement/Procurement/download/?d_id=2979942

- **Demande d'exception aux normes d'hébergement pour les voyages par avion - TTS-3**

http://content.undp.org/go/practices/management/publish/Bureau-of-Management/download/?d_id=2408547

- **Demande de Certificat des Nations Unies**

http://content.undp.org/go/practices/management/publish/BOM-Documents-Realignment/file/download/?d_id=208255

- **P11 - Formulaire d'historique personnel (anglais)**

http://sas.undp.org/documents/P11_Personal_history_form.doc

- **Lignes directrices du PNUD en matière d'engagement temporaire**

http://sas.undp.org/documents/Temporary_Appointment_Guidelines-1_July_09.pdf

FINANCES

Description

Les Réglementations et règles financières : H.27 (Définitions) définissent l'Exécution Nationale (NEX) comme

« La gestion générale des activités des programmes du PNUD dans un pays de programme donné effectuée par une entité nationale de ce pays remplissant les conditions requises ».

La NEX est utilisée lorsque les autorités nationales ont la capacité adéquate pour assurer les fonctions et les activités du programme ou du projet. L'exécution des projets exige que l'institution nationale, jouant le rôle du Partenaire de réalisation, possède la capacité technique et administrative pour assumer la responsabilité de la mobilisation et de l'utilisation efficaces des contributions nécessaires afin d'obtenir les résultats attendus. D'autre part, il est prévu que l'application de la modalité NEX contribue à l'élaboration de capacités nationales. Le bureau de pays du PNUD analyse les capacités nationales au cours de l'étape de formulation du projet en effectuant une évaluation des capacités selon le [HACT](#) et le [Guide du Programme](#). Cette analyse détermine les points forts et les points faibles, la manière dont le PNUD peut aider au renforcement des capacités, et la stratégie de sortie du projet en s'assurant que la participation du PNUD a permis le développement de nouvelles capacités.

L'Assemblée Générale a demandé au Système des Nations Unies de :

- fournir une assistance plus efficace au niveau national pour l'exécution des projets NEX.
- décentraliser les activités de réalisation au niveau du pays ;
- parvenir à une meilleure coordination avec les Agences Spécialisée du Système en matière d'exécution nationale ; et
- simplifier et harmoniser les procédures

L'Assemblée Générale, par sa Résolution 47/199 a réitéré que l'exécution nationale devait être la norme pour les programmes et les projets financés par le Système des Nations Unies, en prenant en compte les besoins et les capacités des pays bénéficiaires. (Rapport A/47/723 en date du 22 décembre 1992)

Le Conseil Exécutif du PNUD a souligné que l'exécution des projets par les gouvernements est un moyen efficace de développer des capacités et de promouvoir le développement durable des institutions (Décisions 90/21 et 91/27 du Conseil Exécutif du PNUD).

L'Exécution Nationale est considérée comme la norme puisqu'elle est censée contribuer effectivement à :

- Une plus grande autonomie nationale grâce à une utilisation efficace et un renforcement des capacités de gestion, et à une expertise technique des institutions nationales et des individus grâce à un apprentissage en situation.
- Un meilleur développement durable des programmes et des projets de développement en augmentant l'appropriation nationale et l'engagement pour les activités de développement.

- La réduction de la charge de travail et l'intégration dans des programmes nationaux grâce à une plus grande utilisation des systèmes et procédures nationaux appropriés.

Contexte juridique, rôles et responsabilités

La responsabilité de l'exécution des projets NEX incombe au Gouvernement, comme précisé dans l'Accord d'assistance de base standard (SBAA) signé par le PNUD et le Gouvernement (ou tout autre document d'accord avec le Gouvernement d'accueil) et avec l'Agent d'exécution désigné dans le Document de projet (pour les programmes non harmonisés), ou avec le Partenaire de réalisation, en fonction des accords du Plan d'action du programme pays (CPAP) et le Plan de travail annuel (AWP) (pour les programmes harmonisés). Notez que, selon les nouvelles procédures harmonisées, le CPAP et l'AWP constituent tous deux le Document de projet.

Responsabilités, immunités et privilèges du PNUD.

En plus des indications de l'entité gouvernementale de coopération technique, du Partenaire de réalisation et du cadre officiel du gouvernement de transmission des questions liées aux relations entre le PNUD et le Gouvernement, il est nécessaire d'inclure dans le document de projet une référence claire relative à l'application des normes de l'article 105 de la Lettre aux Nations Unies et celles contenues dans la Convention des privilèges et immunités des Nations Unies.

Document de projet

Afin de définir le contexte juridique de chaque projet NEX, un Document de projet doit être formulé et approuvé par toutes les parties impliquées (voir le [Guide de l'utilisateur de la gestion des résultats](#)). Ce Document de projet constitue le cadre juridique du projet. Il s'ajoute aux informations contextuelles, aux résultats attendus, au plan de travail, etc. et doit comprendre :

- une indication claire des procédures à suivre,
- la détermination des Partenaires de réalisation responsables, et
- les différents rôles et responsabilités de toutes les parties impliquées. Une définition claire des actions à entreprendre par le Partenaire de réalisation et le type d'assistance que le PNUD va apporter.
- l'accord de recouvrement des coûts correspondant (GMS et ISS)

Programme harmonisé et non harmonisé

La terminologie et les procédures régissant la NEX font la distinction entre des programmes de pays non harmonisés et ceux harmonisés.

a) Programmes non harmonisés

Pour les programmes non harmonisés, dans le cadre du Programme de pays convenu/CCF, chaque Document de projet est négocié séparément avec les différentes entités nationales et l'Autorité de coordination gouvernementale. Lors du processus de formulation du projet, il est décidé de la modalité d'exécution (NEX, DEX, Exécution par Agence, Exécution par ONG) à utiliser pour ce projet particulier. Suite à cette décision, l'Agent d'exécution désigné

est responsable de toutes les contributions et des résultats du projet et il est possible de désigner un/des Agent(s) de réalisation (différent(s) de l'Agent d'exécution) pour effectuer certaines actions dans le cadre du projet (il est demandé aux Agents de réalisation de mettre en place certaines contributions afin d'obtenir certains résultats dans le cadre du Projet mais la totalité de la responsabilité des résultats du Projet incombe à l'Agent d'exécution).

b) Programmes harmonisés

Dans les Programmes harmonisés, conformément aux nouvelles Directives de Programmation, pour les activités de programme du PNUD réalisées au titre des modalités opérationnelles harmonisées.

- le terme « **exécution** » est redéfini comme l'appropriation et la responsabilité des activités du programme du PNUD au niveau du pays. Le gouvernement, par le biais de l'Autorité de Coordination Gouvernementale, exerce la gestion et la responsabilité des activités du programme du PNUD en approuvant et en signant le Plan d'action du programme pays (CPAP) avec le PNUD. **Toutes les activités entrant dans le cadre du CPAP sont donc exécutées par le pays.**
- Le terme « réalisation » est également redéfini comme la gestion et la mise en oeuvre d'activités de programme pour atteindre les résultats spécifiés y compris les acquisitions et la contribution dans les activités du programme du PNUD ainsi que leur utilisation pour produire des résultats tels qu'établis dans le document signé, le Plan de travail annuel (AWP), entre le PNUD et le Partenaire de réalisation (IP). Par conséquent, la référence « Agents d'exécution » utilisée dans le SBAA doit inclure les responsabilités du partenaire de réalisation dans l'AWP et du partenaire d'exécution dans le CPAP.

Les **Plans de travail annuels** (AWP) sont joints en référence au CPAP et signés par le PNUD et le(s) Partenaire(s) de réalisation. Dans le cadre des modalités harmonisées, les Plans de travail annuels sont signés par le PNUD et les Partenaires de réalisation. La combinaison du CPAP et de l'AWP constitue les exigences minimales d'un Document de projet. Par conséquent, les responsabilités de réalisation (c.-à-d. l'obtention de résultats donnés) auparavant liées aux entités d'exécution des initiatives/projets du programme, ont été séparées des responsabilités d'exécution (prise en main du programme) et placées sous la responsabilité des Partenaires de réalisation qui signent les Plans de travail annuels (AWP) et sont responsables de la gestion et de la mise en oeuvre des activités du programme afin d'atteindre les résultats indiqués dans l'AWP. Les projets ne sont plus « exécutés » séparément par les agents d'exécution sur la base de projet par projet. Au contraire, les AWP, qui font partie intégrante du CPAP, sont réalisés par les Partenaires de réalisation.

Reportez-vous au [Guide de l'utilisateur de la Gestion des Résultats](#) pour plus d'informations sur les projets et les programmes.

Enregistrement d'un projet NEX dans Atlas

Les aspects suivants sont à prendre en compte lors de l'enregistrement d'un projet dans Atlas :

- Le CPAP : signé avec le gouvernement, en dehors d'Atlas

- Les AWP : signé avec les Partenaires de réalisation, enregistrés dans Atlas dans chaque projet, y compris les différentes activités et contributions. Il est important de se rappeler que le terme « Projet » dans la politique du PNUD représente une « Attribution » dans Atlas. Le terme « Résultat » est représenté par un « Projet » dans Atlas (le budget est au niveau du Résultat). Par conséquent, il est possible d'avoir un Projet (« Attribution » dans Atlas) avec différents Résultats (« Projets » dans Atlas). Il faut en tenir compte lors de la décision sur la traduction de la structure des Projets dans Atlas, car **le contrôle financier dans Atlas est au niveau du Projet (où se trouve le budget) et non au niveau de l'attribution. Par conséquent, les revenus, les dépenses, les avances, etc. seront contrôlés au niveau du « Projet » dans Atlas.**
- L'« Agent d'exécution » : pour les programmes harmonisés, il s'agit de l'institution qui signe le CPAP. Ceci n'est pas saisi dans Atlas :
- Le Partenaire de réalisation : apparaissant dans Atlas lors de la création de la Proposition/Attribution, dans « ID de l'institution ». Pour les programmes non harmonisés, l'Agent d'exécution doit apparaître ici.
- La Partie responsable : définie comme les partenaires qui ont été engagés par le Partenaire de réalisation afin de réaliser des activités dans le cadre d'un projet. Les Parties Responsables doivent apparaître dans Atlas, au niveau du budget, dans le champ « Agent de réalisation » (pour les programmes non harmonisés, l'Agent de réalisation doit apparaître ici). Le Partenaire de réalisation (ID de l'Institution) peut être le même que celui qui apparaît en tant qu'« Agent de réalisation » au niveau du Plan comptable dans la plupart des cas. Cependant, il est possible que pour certaines activités, ou la gestion de certaines contributions, une autre partie (« Partie responsable ») est désignée. Cette partie peut être soit le gouvernement, le PNUD, une ONG ou une Agence du Système.

Cela peut se résumer comme suit :

PROGRAMMES HARMONISÉS	
DÉFINITION DES INSTRUMENTS DU PROGRAMME DU PNUD	TERMINOLOGIE DANS ATLAS
CPAP	Non enregistré dans Atlas : document signé par le PNUD et l'autorité désignée d'une agence/institution gouvernementale
EXÉCUTION	N/A : l'exécution est l'appropriation et la responsabilité générale des activités d'un programme du PNUD au niveau du pays. Le gouvernement exerce son droit d'appropriation en approuvant le CPAP.
PROJET – avec les AWP	« Attribution »
RÉSULTAT	« Projet » : GROUPE DE CONTRÔLE FINANCIER DANS ATLAS
PARTENAIRE DE RÉALISATION	« ID de l'Institution » dans la Proposition
PARTIE RESPONSABLE	Champ : « Agent de réalisation » dans le Plan comptable au niveau du budget.

Veuillez-vous reporter au [Guide de l'utilisateur de la gestion des résultats](#) pour plus d'informations sur les projets et les programmes.

Les Partenaires de réalisation nationaux : institutions satisfaisant aux conditions (agent d'exécution pour les programmes non harmonisés)

L'institution nationale qui gère les programmes ou projets financés par le PNUD doit être celle qui est la plus concernée par les activités du programme ou du projet. Les ***institutions satisfaisant aux conditions*** sont :

- Un ministère du gouvernement
- Un service au sein d'un ministère
- une institution gouvernementale de nature semi-autonome comme la banque centrale, une université, une autorité régionale ou locale ou une municipalité.
- Organisation non gouvernementale

Les accords de gestion d'un programme ou d'un projet doivent comprendre des mécanismes assurant la coordination, tels que des comités directeurs, des accords interministériels ou d'autres mécanismes de consultation. Tous ces mécanismes doivent être décrits dans le Document de projet ou le Plan de travail annuel. Les procédures devant être suivies dans chaque Projet/AWP doivent être clairement indiquées dans le Document de projet.

L'institution désignée peut établir un contrat ou s'entendre avec d'autres entités afin d'entreprendre des tâches spécifiques en tant que ***parties responsables***.

- Si l'entité est une autre institution gouvernementale ou une autre Agence des Nations Unies, un appel d'offres concurrentiel ne sera généralement pas nécessaire. Le comité de conseil du programme local (LPAC) évalue et décide des meilleurs accords permettant de lancer le programme ou le projet dans de tels cas.
- Si l'entité est une ONG, il doit être précisé dans le CPAP si l'ONG sera désignée en tant que Partenaire de réalisation (IP) ou en tant qu'entrepreneur indépendant. Si désignée comme IP, un processus concurrentiel doit être entrepris mais cela n'est pas considéré comme une action d'achat (le LPAC étudie la proposition afin de désigner l'ONG et vérifie sa compétitivité). Cependant, lorsque l'ONG n'est pas IP, la relation avec l'ONG est en général celle d'un entrepreneur et les conditions contractuelles standard s'appliquent alors.
- Lorsqu'une agence des Nations Unies agit en tant que partie responsable de l'exécution nationale, cette agence et l'institution désignée signent un Protocole d'accord (LOA). Dans ce cas, l'agence des Nations Unies est appelée agent de réalisation.

Évaluation des capacités

Pour qu'une entité exécute un projet du PNUD, une évaluation des capacités de cette entité est effectuée. Les parties concernées par la formulation et la conception, en particulier le bureau de pays du PNUD, le gouvernement et l'institution qui gèrera le programme ou le projet, doivent étudier les capacités qui seront nécessaires. Elles déterminent tout d'abord les tâches qui s'appliquent au programme ou au projet. Pour chaque tâche applicable, les parties déterminent ensuite les mesures complémentaires à prendre pour garantir l'exécution des tâches. Les mesures doivent être documentées pour leur suivi. Cela peut se

faire, par exemple, par un plan d'action, une annexe au PSD ou au document du projet, ou par le biais du procès-verbal de réunion ou d'un atelier de conception.

Les considérations suivantes sont essentielles à l'évaluation des capacités en matière de gestion des projets.

- **Capacité technique** : capacité à gérer les aspects techniques du projet.
- **Capacité managériale** : capacité à planifier, gérer et coordonner les activités.
- **Capacité administrative** : capacité à :
 - acheter des marchandises, des services et des travaux sur une base transparente et concurrentielle,
 - recruter et gérer le personnel le plus qualifié sur une base transparente et concurrentielle,
 - préparer et signer les contrats,
 - gérer et entretenir l'équipement
- **Capacité financière** : capacité à :
 - générer des budgets de projet,
 - garantir la sécurité physique des avances, des espèces et des archives,
 - débloquer des fonds au moment opportun et de manière efficace,
 - garantir l'enregistrement et les rapports financiers, et
 - préparer, autoriser et ajuster les engagements et les dépenses,

Les informations détaillées sur les évaluations à effectuer des IP se trouvent dans le [Cadre harmonisé pour les transferts d'espèces au Partenaires de réalisation](#).

Modalités du transfert d'espèces

Une fois l'évaluation effectuée, il est nécessaire de déterminer la modalité à utiliser pour les finances du projet. Il est possible d'utiliser les quatre modalités dans le même projet pour des activités et/ou des contributions différentes. Ces accords doivent être clairement indiqués dans le Document du projet et constitueront un guide pour le PNUD dans l'établissement du recouvrement des coûts au sein du projet.

L'Exécution Nationale présente quatre modalités de Transfert d'espèces permettant de gérer les finances.

- **Transfert d'espèces direct** : le PNUD avance des fonds en espèces à l'IP, sur une base trimestrielle ; l'IP, à son tour rend compte des dépenses. Veuillez noter que l'enregistrement des dépenses, depuis leur réquisition jusqu'à leur déblocage, s'effectue dans les registres de l'IP. Le PNUD pre-finance les activités grâce à des avances en espèces.
- **Paiement direct** : l'IP assure la livraison mais demande au PNUD d'effectuer le déboursement.

- **Remboursement** : identique au transfert d'espèces direct, sauf que le PNUD règle le Partenaire de réalisation une fois que celui-ci a lui-même procédé au déboursement.
- **Réalisation d'agence directe** : le PNUD effectue la dépense à partir de la réquisition par le biais du déboursement sans transfert d'espèces au Partenaire de réalisation. Cependant, l'IP possède la totalité du contrôle sur le programme et donc sur les dépenses. Cela la distingue de la réalisation de l'agence où le gouvernement est impliqué à un niveau plus élevé, par exemple en dirigeant la politique et en suivant les prestations attendues.

Ceci peut se résumer comme suit :

POUR LES PARTENAIRES DE RÉALISATION NATIONAUX		
Modalité du transfert d'espèces	Achats/Obligation	Déboursement
Transfert d'espèces direct	Partenaire de réalisation	Partenaire de réalisation
Païement direct	Partenaire de réalisation	PNUD
Remboursement	Partenaire de réalisation	Partenaire de réalisation
Réalisation directe par l'agence	PNUD	PNUD

Origine des fonds

Les politiques et procédures reprises dans cette section s'appliquent sans distinction de l'origine des fonds pour réaliser le projet. Les fonds peuvent être du PNUD (c.-à-d. TRAC), des fonds d'agences, des « Trust Funds », des coûts partagés avec le gouvernement, les institutions financières internationales, les donateurs de fonds bilatéraux, etc. Tous ces fonds seront enregistrés dans Atlas conformément aux règles des créances (voir la section du présent Guide de l'utilisateur sur les [Créances, Recettes et Revenus](#) pour des informations détaillées sur la façon d'enregistrer les revenus des projets). Le respect des procédures d'enregistrement des dépenses/remboursements des projets permet un contrôle budgétaire et financier adéquat ainsi que la préparation des rapports financiers pour l'IP, le Gouvernement et les Donateurs.

Rapports et contrôles

De nombreux rapports sont utilisés pour gérer les finances NEX.

Le **Rapport Combiné des dépenses** (CDR) est obligatoire et devra être publié tous les trimestres. Le CDR rend compte de tous les déboursements effectués par le projet au cours d'une période donnée. Le CDR final en fin d'année doit être signé par le fonctionnaire habilité désigné du Partenaire de réalisation.

Si le projet utilise la modalité d'avance d'espèces, le **Rapport Financier (RF)** ou l'**Autorisation de Financement et le Certificat de Dépenses (FACE)**, rendant compte des dépenses et demandant des avances, doit également être soumis au Bureau de Pays (CO) du PNUB au moins une fois par trimestre, et être signé par le fonctionnaire habilité du Partenaire de réalisation. Dans le CO, le charge de Projet/Associé Financier doit contrôler les soldes des avances en circulation afin de vérifier la bonne utilisation des fonds.

Le détail des Dépenses doit également être utilisé pour gérer l'exactitude des dépenses enregistrées et pour fournir des informations financières détaillées sur les projets.

Les projets NEX doivent être vérifiés par audit au moins une fois lors de la vie du projet et

chaque année que le CO considère appropriée (en fonction du niveau de livraison, des difficultés rencontrées au cours de l'année, etc.).

Lors de la finalisation du projet, le solde des fonds déposés sur les comptes du PNUD pour les activités du projet doit être remboursé au même Donateur qui avait fourni les fonds à l'origine.

Politiques pertinentes

Toutes les [Règles et Règlementations Financières du PNUD](#) s'appliquent, en particulier l'article 16 (Cadre Général) et l'article 17 (Désignation, sélection et révocation de l'entité d'exécution et du partenaire de réalisation).

Transferts d'espèces directs et remboursements

Description

Afin de simplifier la présentation des procédures et dans la mesure où les avances et les remboursements peuvent être considérés dans un processus semblable, les deux modalités seront traitées dans cette section.

Les avances

Les avances NEX se composent d'espèces transférées à un IP national pour les obligations et les dépenses qu'ils doivent effectuer pour financer les activités prévues dans les Plans de travail annuels (AWP). Les demandes d'avances devront être préparées en ligne avec le plan de travail du projet et devront être signées par l'IP ou le personnel désigné du projet (Coordinateur du Projet).

Les fonds avancés au projet relèvent de l'entière responsabilité du Partenaire de réalisation et ne doivent être utilisés que pour les activités/contributions indiquées dans l'AWP, et conformément aux politiques et procédures du PNUD tel qu'indiqués dans le Document de projet. L'IP/projet doit posséder un bon système comptable, un classement approprié des documents financiers (afin de conserver les enregistrements de tous les paiements effectués avec les avances et classement des pièces originales des dépenses). Toutes ces exigences et informations seront étudiées sur le site du projet pendant l'Audit du Projet.

Cette modalité nécessite un suivi strict du CO afin de vérifier l'utilisation correcte des fonds avancés pour la réalisation des résultats immédiats et ceux prévus. Le CO doit aussi assurer un suivi des sommes à avancer au projet conformément aux activités planifiées de n'importe quelle période (au moins une fois par trimestre). Si le solde en fin de période est trop élevé, le CO doit déterminer la nature du problème et en rapport avec l'IP appliquer les actions correctives nécessaires.

Gestion du risque

Il existe un risque que les espèces transférées à une institution nationale ne soient pas utilisées ou reportées conformément aux accords entre le PNUD et l'IP. Le degré du risque peut varier d'une institution à une autre et le CO devra d'une manière efficace et efficiente gérer ce risque pour chaque institution nationale en :

- évaluant la capacité de gestion financière de l'institution nationale ;
- en appliquant des procédures appropriées à la mise à disposition des transferts en espèces pour l'institution nationale ; et
- en restant vigilants sur les contrôles internes de l'institution nationale pour les transferts d'espèces, grâce à des activités de vérification.

Pour chaque institution nationale, le degré de risque peut évoluer dans le temps et il peut être nécessaire d'apporter des modifications appropriées aux procédures d'audit et de suivi.

Si le CO considère que la modalité d'avance n'est pas correctement utilisée par l'IP, il peut interrompre cette pratique et gérer tous les paiements du projet par des Paiements directs.

Reportez-vous au [Cadre harmonisé pour les transferts d'espèces aux Partenaires de réalisation](#) pour plus d'informations sur les évaluations qui devront être effectuées afin d'appliquer la modalité de Transfert d'Espèces Direct.

Les remboursements

Si le solde des avances accordées à l'IP ne suffit pas pour générer des obligations et des dépenses urgentes pour exécuter les activités prévues dans les AWP, l'IP peut effectuer ces paiements sur ses fonds propres et demander ensuite le remboursement au CO. La demande peut être effectuée :

- dans la prochaine demande d'avance (Rapport Financier/FACE), en reportant les dépenses déjà effectuées, en demandant le remboursement de ces dépenses et une nouvelle avance de fonds pour de nouvelles dépenses.
- ou ad hoc, dans les cas exceptionnels, en soumettant au CO toute la documentation justifiant les paiements déjà effectués. Dans ce dernier scénario, le remboursement sera enregistré dans Atlas en tant que paiements (enregistrement dans les Comptes 70000 correspondants, Activité, Donateur, Fonds, etc.) et **non en tant qu'avance** (Compte 16005).

Le bénéficiaire des avances/remboursements

Les avances NEX peuvent être effectuées au profit de l'IP chargé de la réalisation des programmes ou projets financés par le PNUD. Afin que l'IP puisse demander des avances de fonds (ou des paiements, etc.), l'autorité la plus élevée de l'IP doit désigner clairement le personnel du projet autorisé à effectuer ces demandes. Dans la plupart des projets, un Coordinateur de Projet est désigné par l'IP qui se voit confier le pouvoir de demander des avances, des paiements, des contrats, etc. Afin de permettre le contrôle par le CO, l'IP doit fournir au CO des informations détaillées sur le personnel du projet autorisé, y compris leur spécimen de signature. Le dossier doit être conservé par le CO à des fins de contrôle interne et d'audit.

La périodicité des avances

Les avances sont effectuées pour une période de trois mois ou moins en fonction des besoins du programme ou du projet, conformément aux activités convenues et prévues dans l'AWP. L'institution désignée et le CO conviennent de la fréquence dès le début du programme ou du projet. La planification détaillée des dépenses à effectuer par le projet et un suivi étroit de la part du CO sont essentiels.

Objectif et exigences des avances

Les fonds peuvent être avancés au projet pour les activités prévues dans l'AWP à condition que les contributions correspondantes aient été budgétisées et à condition que les fonds disponibles couvrent le montant demandé.

Normalement, pour les projets NEX, les avances sont effectuées en monnaie locale car la plupart des dépenses sont effectuées dans cette monnaie. Cependant, si le projet a besoin d'effectuer aussi des paiements en dollars américains, alors deux demandes d'avance séparées (une en monnaie locale et l'autre en dollars américains) doivent être déposées

auprès du PNUD. Une fois les fonds reçus dans les deux monnaies, le projet ne doit pas modifier les monnaies et doit les gérer séparément.

Notez que les avances doivent être demandées par l'IP et débitées par le CO dans Atlas dans la combinaison Donateur/Fonds correspondante, en fonction des activités impliquant des dépenses et leur financement associé. De cette manière, la réservation des fonds correspondant aux avances sera enregistrée dans le Fonds du Donateur approprié.

Toutes les dépenses du projet associées à des avances du PNUD doivent être effectuées conformément aux procédures d'achats et de contrat, prévues dans le Document de projet et doivent être liées aux activités et résultats du projet envisagés dans l'AWP. Tous les paiements effectués par l'IP à l'aide d'avances doivent être émis au nom du bénéficiaire.

Les comptes bancaires

Afin de recevoir les fonds avancés par le PNUD, l'IP/projet peut ouvrir un compte bancaire qui sera utilisé uniquement pour percevoir les avances du PNUD et effectuer les paiements du projet. Si les conditions locales le permettent, le compte bancaire doit être ouvert au nom du projet. L'ouverture d'un compte bancaire séparé pour le projet fait généralement baisser le risque mais ajoutera une charge administrative pour l'IP.

Autrement, l'IP pourra utiliser un compte bancaire existant au nom de l'IP mais cette option **ne peut être utilisée qu'avec l'accord du Gestionnaire de Projet du PNUD**. Lors de la prise de cette décision, le Gestionnaire de Projet prendra en compte le risque inhérent encouru en utilisant les mécanismes de vérification décrits dans [HACT](#).

Il est conseillé que, pour des besoins de contrôle, le compte de l'IP soit géré par une double signature. Il est important d'indiquer clairement à l'IP que ce compte bancaire ne devra pas être utilisé pour des besoins autres que la perception des avances du PNUD et les paiements y afférents. Ce compte ne doit pas avoir accès au crédit (c.-à-d. aux découverts) et ne doit pas être utilisé pour des investissements/placements. Si le projet a besoin d'avances pour effectuer des paiements en monnaie locale et en dollars américains, deux comptes bancaires doivent alors être ouverts, ou un seul compte bancaire avec des contrôles séparés des monnaies. Lors de la finalisation du projet, il relève de la responsabilité de l'IP de clôturer ce/ces compte(s) et de rembourser le solde au PNUD.

Notez que les comptes bancaires ouverts par l'IP pour les avances et les dépenses NEX **ne doivent pas** être considérés comme détenus par le PNUD mais sont des comptes de projet (pour lesquels l'IP est responsable) et non des comptes du PNUD. Le PNUD ne prendra pas d'arrangements pour l'ouverture ou la clôture de ces comptes et ne sera en aucun cas signataire sur ces comptes. L'IP doit exercer un contrôle strict sur ces comptes bancaires en effectuant des rapprochements bancaires au moins tous les trimestres (ou mieux tous les mois) et doit conserver un classement de toute la documentation liée aux transactions du compte. Tout intérêt perçu sur le compte bancaire du projet sur les avances doit être inclus par l'IP dans le FR/FACE et crédité le projet, en l'enregistrant comme des revenus divers. Les relevés bancaires doivent être classés par le projet et une copie transmise au CO avec les FR/FACE.

Suite à la Déclaration de Paris, le CO doit, si possible, déposer les avances pour le gouvernement sur les comptes de la Banque centrale, sous réserve que le gouvernement puisse satisfaire aux exigences du PNUD en matière de rapports comme indiqué ci-dessus.

Enregistrement des avances et dépenses dans Atlas

Les **avances** seront enregistrées dans Atlas en imputant le Compte 16005 et le fonds du Donateur correspondant (voir [OnDemand](#) pour vérifier le processus d'enregistrement). Un bordereau AP sera utilisé pour comptabiliser cette avance qui réservera l'avance de fonds au projet en affectant la disponibilité du fonds au niveau du Contrôle des Engagements (KK). Le montant avancé ne sera pas inclus dans le rapport des dépenses détaillées «UN Expenditures Detail» ni dans le rapport des Soldes de budget du projet «PBB», dans la mesure où l'objectif du compte 16005 n'est que de refléter les avances accordées et d'enregistrer une réserve de fonds dans la combinaison Donateur/Fonds correspondante. Les dépenses actuelles sont enregistrées uniquement lorsque l'IP les communique en utilisant le FR/FACE. Notez que dans le nouveau formulaire FACE, après la colonne indiquant l'Activité, la deuxième colonne doit indiquer le Compte 16005 et la combinaison Donateur/Fonds pour chaque partie de l'avance demandée.

Les **dépenses** communiquées en utilisant FR/FACE seront enregistrées dans Atlas. L'Unité Comptable du CO enregistrera les APJV en créditant le Donateur/Fonds qui avait été débité au moment de l'avance et le Compte 16005, et en débitant les Comptes 70000 avec la combinaison Donateur/Fonds correspondante (pour des informations plus détaillées voir [OnDemand](#) pour vérifier le processus d'enregistrement).

FR : Avec la procédure existante pour les Rapports Financiers (FR), les dépenses sont communiquées par l'IP tous les mois (cela peut être effectué dans les FR mensuels ou trimestriels avec quatre colonnes, une pour chaque mois et une pour le trimestre). Le CO enregistre en dollars américains les dépenses communiquées en utilisant le taux de change des Nations Unies du mois au cours duquel la dépense a été effectuée.

FACE : Dans les nouvelles procédures harmonisées, le formulaire FACE a été conçu pour refléter les dépenses cumulées par trimestre. Cela est possible si l'IP et le CO le conviennent, en tenant compte du fait que le taux d'échange à utiliser pour enregistrer les dépenses sera celui correspondant au dernier mois du trimestre (mars, juin, septembre et décembre). Notez que cumuler des dépenses à un taux de change unique peut faire varier les frais du projet en dollars américains équivalents. Cette variation peut être importante dans des pays à monnaie dévaluée. Dans ce cas, il est conseillé de modifier le formulaire FACE afin d'ajouter autant de colonnes que de mois correspondants aux dépenses communiquées, avec une colonne pour le total trimestriel, afin d'enregistrement réaliste des dépenses dans le mois au cours duquel elles ont été faites. Le choix entre les procédures est très souple (communication et enregistrement trimestriels ou communication et enregistrement mensuels) mais une fois que l'IP et le CO conviennent d'une procédure, celle-ci doit être utilisée pour la durée du projet.

Suivi

Le charge du Projet/ financier Associé doit en permanence assurer un suivi de l'exactitude des dépenses communiquées ainsi que la trésorerie et le solde des avances.

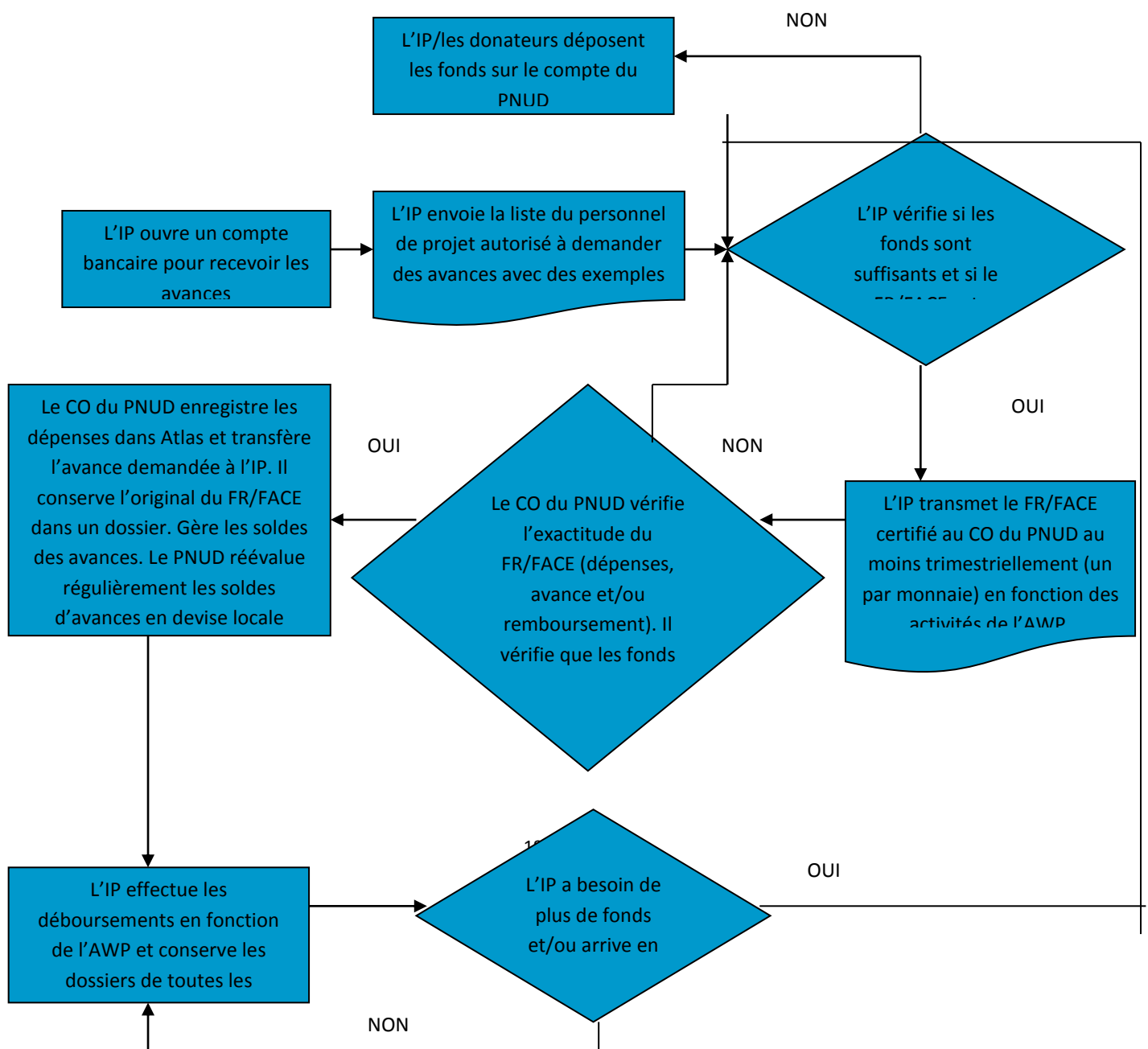
La requête d'Atlas très utile pour le suivi des avances et de leurs soldes peut être effectuée dans : « Reporting Tools/Query/Query Viewer »: OFA_NEX_ACTIVITY_QUERY. Cette requête fournit tous les mouvements du Compte 16005 par groupe d'exploitation. Notez que cette requête extrait les données des Comptes fournisseurs. Si, pour une raison quelconque, un ajustement correspondant aux Avances (Compte 16005) ou au Rapport financier a été enregistré en utilisant des GLJE, cet ajustement n'apparaîtra pas dans cette requête. Après avoir obtenu les informations de cette requête, les données peuvent être transférées vers EXCEL et en utilisant la fonction "Data/Pivot Table and Pivot Chart Report", l'utilisateur peut classer le Compte 16005 par Projet/Monnaie/Fonds/Donateur afin d'obtenir le solde de chaque projet.

Surveillez étroitement les soldes des Avances en suspens des projets ainsi que le taux d'utilisation des fonds avancés. Si le solde en fin de période est trop élevé, le CO du PNUD doit déterminer le problème et, en concertation avec l'IP, appliquer les actions correctives nécessaires.

Politiques pertinentes

Voir la section aperçue ci-dessus, et le [cadre de contrôle interne](#)

Organigramme



Procédures

Étape	Tâche	Responsable	Remarques
01	Ouvrir un compte bancaire pour recevoir les avances	Directeur du projet du Partenaire de réalisation	Il est important de noter que les comptes bancaires ouverts par le Partenaire de réalisation pour les avances NEX NE DOIVENT PAS être détenus par le PNUD ni ouverts au nom du PNUD. Le PNUD ne procédera à aucun accord d'ouverture ou de clôture et le personnel du PNUD ne peut être signataire de ces comptes. Ces comptes sont des comptes de projets (pour lesquels l'IP est responsable) et non des comptes du PNUD . Le Partenaire de réalisation doit exercer un contrôle strict de ce compte bancaire en effectuant des rapprochements bancaires au moins une fois par mois et doit conserver un dossier de toute la documentation liée aux mouvements de ce compte. Tout intérêt perçu sur le compte bancaire du projet sur les avances doit être inclus par l'IP dans le FR/FACE et sera crédité sur le projet en l'enregistrant dans les revenus divers.
02	Envoyer le dossier du personnel du projet autorisé avec des exemplaires de leurs signatures. Celui-ci doit au minimum inclure un signataire principal et un suppléant.	Directeur du projet du Partenaire de réalisation	L'IP doit envoyer au CO un dossier du personnel habilité du projet, comprenant des exemplaires de leurs signatures. Ces personnes habilitées auront signé l'AWP et signeront les FACE/FR pertinents. Ce dossier doit être conservé par le CO à des fins de contrôle interne et d'audit.
	Conserver les fichiers du projet ainsi que les mises à jour et les dossiers apparentés, y compris : les informations sur le compte bancaire. la liste des signataires habilités avec des exemples.	Gestionnaire de Projet du PNUD	
03	Définir la disponibilité des fonds. Vérifier que les fonds demandés sont en ligne avec l'AWP. Planifier les activités du projet en ligne avec l'AWP pour le trimestre suivant.	Directeur du projet du Partenaire de réalisation	Au moment où le projet demande une avance, l'IP doit vérifier qu'il existe des fonds suffisants au niveau du Donateur/Fonds afin que le CO procède à l'avance. Le montant demandé doit refléter une prévision réaliste des fonds nécessaires pour la période demandée. Le CO ne versera pas d'avance si les fonds du projet (au niveau du Donateur/Fonds qui correspondent à l'avance) ne sont pas disponibles.
04	Préparation, signature et soumission du FR/FACE (à chaque fois que le projet a besoin de fonds et au moins une fois par trimestre). Joindre un exemplaire du relevé bancaire indiquant le solde à la clôture du trimestre concerné. Si nécessaire, joindre un état de rapprochement au solde des fonds disponibles tel que l'indique FACE. (Cela ne s'applique pas si l'IP utilise un compte bancaire séparé pour le projet en question).	Directeur du projet du Partenaire de réalisation	Voir les exigences de préparation des FR/FACE dans la section des Modèles et Formulaires. Le FR/FACE devra être soumis au PNUD dans les 15 jours suivants la fin du trimestre concerné. L'autorité de l'IP qui signe le FACE devra être cohérente avec celle désignée dans l'AWP.

Étape	Tâche	Responsable	Remarques
05	Vérifier le FACE/FR qui est remis par l'IP. • Comparer la demande au budget disponible conformément à Atlas/à l'AWP. • Comparer la signature de l'IP à l'exemple d'après les fichiers du projet/AWP. • Vérifier que le solde d'ouverture correspond au solde de clôture dans le dernier Rapport Financier. • vérifier les calculs du rapport • Vérifier le caractère raisonnable des obligations en cours, des dépenses prévues et de l'avance demandée par rapport au budget du projet, à l'AWP et toute autre documentation disponible. • Envisager un audit et des rapports d'évaluation s'il existe des raisons de refuser ou réduire les fonds. • Comparer les codes des comptes à l'AWP/budget Atlas. Vérifier qu'au moins 80 % de l'avance précédente, et 100 % de toutes les avances précédentes, ont été liquidées avant l'approbation de cette demande d'avance. Tout écart par rapport à cette règle nécessite l'approbation du Représentant résident par sa signature sur le FR/FACE. Options : 1. Signer et approuver le FR/FACE 2. Modifier le FR/FACE en informant l'IP de tous les changements effectués, signer et approuver. 3. Rejeter le FR/FACE en conservant une copie dans un dossier, en la renvoyant à l'IP et en donnant les raisons du rejet.	Gestionnaire de Projet (PNUD)	Ne pas négliger les problèmes du programme, y compris les résultats de l'audit/évaluation. Il ne s'agit pas d'un simple processus comptable. Les avances ne doivent être faites que lorsque le Gestionnaire de projet admet qu'ils sont appropriés et nécessaire pour obtenir le meilleur résultat possible du programme. Signer et approuver le FR/FACE uniquement si tous les points de cette section sont corrects tel qu'ils ont été soumis par l'IP ou corrigé par le Gestionnaire de Projet du PNUD (par ex. en modifiant le montant accepté dans FACE).
	Pour les avances en espèces basées sur le FR/FACE : Dresser un bordereau AP en créditant le compte 16005 des Avances, le Bénéficiaire étant le service de réalisation du gouvernement. Vérifier que le montant, la monnaie, le bénéficiaire, les codes des comptes sont cohérents avec le FR/FACE de référence. Imprimer et signer le bordereau AP non approuvé et le soumettre avec le FR/FACE de référence au Gestionnaire d'approbation pour une seconde approbation.	Gestionnaire de Projet	Ne jamais émettre de bons payables à un gouvernement individuel ou des employés d'agence. Le bénéficiaire doit être celui du service de réalisation du gouvernement et correspondre au nom sur le compte bancaire du bénéficiaire. Notez que les monnaies ne doivent pas être mélangées dans un même projet. Si l'avance est en monnaie locale, le rapport des dépenses et toutes les autres avances doivent aussi être en monnaie locale. Lors de l'examen de l'approbation des avances en espèces, le gestionnaire de projet doit étudier la performance du programme concerné et si un financement permanent est approprié. Vérification interne 1 sur 3.
	Pour les avances en espèces basées sur le FR/FACE : Vérifier le Bordereau AP et le FR/FACE de	Gestionnaire d'approbation	Les droits du gestionnaire d'approbation sont limités par le montant comme suit : • Niveau 1 < 5 000 \$ • Niveau 2 < 30 000 \$

Étape	Tâche	Responsable	Remarques
	référence pour vérifier : - l'approbation signée du Gestionnaire de Projet sur les deux. - la cohérence des deux : vérifier le montant, la monnaie, le bénéficiaire, les codes des comptes. Rechercher toute information qui pourrait empêcher le PNUD d'effectuer ce paiement. Si tout est correct, approuver le bordereau AP dans Atlas. Dans le cas contraire, renvoyer le tout au Gestionnaire de projet pour examen.		Senior : pas de restriction. Vérification interne 2 sur 3. Lorsque le Gestionnaire d'approbation rejette la demande d'avance, une note dans le fichier doit en donner les raisons.
	Pour les avances en espèces basées sur le FR/FACE : Vérification du budget et déboursement : voir la section des dépenses du présent Guide de l'utilisateur.	Voir la section des dépenses du présent Guide de l'utilisateur	Le bordereau suit maintenant le même processus que tout autre bordereau AP et déboursement : voir la section des dépenses du présent Guide de l'utilisateur. Veuillez noter que lorsque vous utilisez la modalité de transfert d'espèces/avances direct, le compte d'avances NEX 16005 (à la différence des autres comptes du bilan) est vérifié par rapport au budget, ce qui signifie que les fonds sont déduits du Contrôle des engagements au moment de l'avance et non au moment où ils sont comptabilisés dans les dépenses). 3^e et dernière Approbation de contrôle interne au moment du déboursement.
	Pour les rapports des dépenses basés sur le FR/FACE : Vérifier le caractère raisonnable et la cohérence avec les activités du programme et le Plan de travail annuel. Vérifier la suffisance de l'avance disponible et les soldes budgétaires. Options : - Signer et approuver le FR/FACE - Modifier le FR/FACE en informant l'IP de tous les changements effectués, signer et approuver. - Rejeter le FR/FACE en conservant une copie dans un dossier, en la renvoyant à l'IP et en donnant les raisons du rejet.	Gestionnaire de Projet	
	Pour les rapports des dépenses basés sur le FR/FACE : Dresser un bordereau de journal AP (APJV) Créditer le compte d'avance 16005. Débiter le compte des dépenses en ligne avec le budget Atlas et l'AWP signé. Signer et approuver l'APJV, joindre le FR/FACE et transmettre au Gestionnaire d'approbation pour examen.	Gestionnaire de Projet	Les bordereaux du journal AP (APJV) sont utilisés pour comptabiliser les entrées et effectuer les paiements. Le paiement a été effectué plus tôt lors de l'avance des fonds. Les fonds ont été vérifiés par rapport au budget lorsqu'ils ont été avancés (sur le compte 16005). Par conséquent, lorsque le compte des avances est crédité et que la dépense est ajoutée, l'effet sur le budget dans le Contrôle des engagements est nul (en supposant que la dépense comptabilisée est inférieure au solde d'avance

Étape	Tâche	Responsable	Remarques
			net du compte 16005). 1^{re} approbation du contrôle interne.
	Pour les rapports des dépenses basés sur le FR/FACE : Comparer l'APJV par rapport au FR/FACE et vérifiez que les deux sont approuvés et signés par le Gestionnaire de Projet. Vérifier l'exactitude des montants, de la monnaie et des codes des comptes. Rechercher toute information qui pourrait empêcher le PNUD d'accepter cette dépense.	Gestionnaire d'approbation	L'approbation se fait par la signature sur le bon et en approuvant le bon dans Atlas. Veuillez noter que comme l'avance dans Atlas a été vérifiée par rapport au budget, le bon est neutre en matière de budget. cela n'a aucun effet sur le Contrôle des Engagements (en supposant que la dépense communiquée est inférieure au solde des avances). Le bon enregistrera la dépense et ce n'est qu'à ce moment-là que la remise est comptabilisée dans Atlas. 2^e et dernière approbation du contrôle interne.
07	Réévaluation des soldes des avances en monnaie locale.	Directeur, Division des comptes	À la fin de chaque période fixée par le siège du PNUD (trimestre, année), les soldes en circulation des avances en monnaie locale enregistrés dans Atlas seront réévalués au taux de change des Nations Unies pour le dernier mois de la période. Le calcul du bénéfice/perte sur le taux de change sera débité/crédité sur le projet sous « bénéfice/perte non réalisé » (Compte 76130 bénéfice, 76120 perte, sans indication d'une activité spécifique). Afin de minimiser la perte de change éventuelle du fait de soldes non dépensés en monnaie locale, il est conseillé que le Partenaire de réalisation demande des avances pour des périodes courtes (c.-à-d. pour un mois ou au maximum pour un trimestre). Cette précaution est très importante dans les pays où la monnaie est dévaluée ou instable. Un suivi permanent de l'utilisation des avances par les projets doit être effectué par le CO.
	Recevoir les fonds et effectuer les déboursements.	Directeur du projet du Partenaire de réalisation	L'IP effectue les déboursements en fonction de l'AWP et conserve les dossiers de toutes les transactions. Lorsque d'autres fonds sont nécessaires, il répète le processus à partir de l'étape 3.
	Rapprocher les fonds en espèces disponibles indiqués dans le FACE/FR du : - Solde indiqué dans le cpt 16005 d'Atlas. - Relevé bancaire du projet dans lequel un compte bancaire de projet séparé est utilisé. Signer le FACE/FR pour justifier le rapprochement. Rendre disponible au contrôle d'audit.	Gestionnaire de Projet	S'il y a des erreurs dans le FACE/FR ou Atlas, réglez le problème rapidement. Faites corriger les saisies dans Atlas par le GLJE ou l'APJV si nécessaire (voir la section Dépenses du présent Guide de l'utilisateur pour plus de conseils sur la correction des saisies).

Contributions

Contributions nécessaires pour traiter la demande d'avance :

- Document de projet/AWP signé (planification convenue des dépenses)
- Enregistrement des signatures autorisées
- Rapport financier ou FACE signé par l'IP et soumis au CO
- Fonds disponibles

Prestations

Les documents à fournir essentiels au traitement de l'avance sont les suivants :

- Dépenses compensées et enregistrées dans Atlas
- Avance transférée au projet.
- Suivi des soldes en circulation.
- Résultats obtenus tels que détaillés dans l'AWP.

Rôles et responsabilités

Partie responsable	Responsabilités	Remarques
Directeur du projet du Partenaire de réalisation	Réglementation Financière 27.01. « responsabilité totale de l'utilisation efficace des ressources du PNUD et de l'obtention de résultats ». Ouvrir, suivre et rapprocher au moins une fois par mois, un compte bancaire du projet. Conserver des dossiers comptables complets et exacts de toutes les acquisitions, paiements et autres transactions, liés au projet, et les mettre à disposition pour un audit ou une inspection sur demande. Compléter le FR/FACE et soumettre un original signé au CO.	Le Directeur de Projet peut soit ouvrir un compte bancaire séparé pour le projet ou utiliser un compte existant au nom de l'IP à condition que le Gestionnaire de projet du PNUD ait donné son accord. Le Rapport financier doit être signé par l'IP habilité désigné. La liste du personnel habilité du projet, avec des exemples de leurs signatures, doit être fournie au CO.
Gestionnaire de Projet	Vérifier si les fonds ont été utilisés conformément à l'AWP et si des progrès ont été faits vers l'obtention des résultats attendus. « Autorité première » avec la responsabilité principale de gérer des ressources dépensées en fonction du Cadre de contrôle Interne. Vérifier le FR/FACE (solde d'ouverture et de clôture, l'exactitude arithmétique), vérifier que les ressources sont disponibles et vérifier l'AWP afin que le montant demandé ne dépasse pas les dépenses que l'on peut raisonnablement attendre au cours de la prochaine période. Vérifiez si 80 % de l'avance précédente a été liquidée avant d'approuver l'avance suivante. S'il existe des erreurs dans le rapport financier, l'institution désignée doit effectuer des corrections en consultation avec le bureau de pays du PNUD.	Contrôle interne : 1^{re} approbation
Assistant comptable/employé	Enregistrer les dépenses dans Atlas en utilisant les bordereaux AP. Vérifier le bordereau par rapport au budget et	Devoir de précaution plutôt que contrôle interne.

	signaler les erreurs.	
Directeur de niveau 1 = < 5 000 US\$ Directeur de niveau 2 = < 30 000 US\$ Directeur de niveau 3 = < 30 000 US\$	Approuver l'APJV et rapprochez du FR/FACE. Rechercher toute information qui pourrait empêcher le PNUD d'accepter cette dépense ou d'effectuer cette avance.	Contrôle interne : 2^e approbation
Directeur des opérations/DRR	Signer le transfert/chèque : voir section des dépenses	Contrôle interne : 3^e approbation

Modèles et formulaires

Les formulaires de demande d'avances se composent de deux parties : a) le rapport des dépenses effectuées, et b) la demande d'avance (le cas échéant). L'IP doit indiquer les dépenses effectuées à l'aide d'avances et demander des fonds supplémentaires (si nécessaire) tous les trimestres ou plus fréquemment, selon les besoins.

- Le **Rapport Financier (FR)** utilisé pour les programmes non harmonisés

Vous pouvez accéder au formulaire et aux instructions par le : [Rapport financier](#).

- L'**Autorisation de Financement et Certificat de Dépenses (FACE)** utilisé pour les programmes harmonisés

Vous pouvez accéder aux formulaires et aux instructions par le :

[Cadre pour les transferts d'espèces aux partenaires de réalisation](#)

En même temps que le FR ou le FACE, le projet doit fournir un exemplaire du relevé de compte jusqu'à la date de fin de la période de rapport, afin de permettre à l'IP de comparer les soldes bancaires avec les soldes du FR/FACE (le PNUD fera le rapprochement entre les relevés bancaires et les dépenses indiquées dans le FR/FACE. Cela relève de la responsabilité de l'IP et l'exactitude de ce rapprochement sera déterminée par l'exercice d'Audit).

- Si vous utilisez le FR, les dépenses sont communiquées par l'IP tous les mois (cela peut être effectué dans les FR mensuels ou trimestriels avec quatre colonnes, une pour chaque mois et une pour le total). Le CO enregistre les dépenses effectuées par l'IP avec l'équivalent en dollars américains au taux de change des Nations Unies pour le mois au cours duquel la dépense a été effectuée.
- Si vous utilisez le format FACE, les dépenses peuvent être communiquées pour le trimestre, ou l'IP et le CO peuvent convenir que l'IP doit communiquer les dépenses au cours du mois pendant lequel elles ont lieu. La communication des dépenses au cours du mois pendant lequel elles se produisent nécessite une adaptation de FACE en ouvrant autant de colonnes que de mois de dépenses communiqués (au maximum trois colonnes pour les dépenses et une pour le trimestre). Dans les pays présentant une monnaie instable ou dévaluée, lors du traitement des avances en monnaie locale, il est conseillé de communiquer par mois afin d'éviter les pertes dues au taux de change.
- Les dépenses doivent être communiquées par Activité, Donateur, Fonds et Compte en ligne avec le budget approuvé dans l'AWP.

- Si le projet a reçu des avances en plus d'une monnaie, un FR/FACE séparé doit être soumis pour chaque monnaie reçue.
- Dans tous les cas, les dépenses communiquées doivent être effectuées dans la même monnaie que celle précédemment avancée (aucun changement de monnaie n'est autorisé).
- L'IP doit soumettre les FR/FACE correspondants à chaque fois que le projet a besoin de plus de fonds ET à la fin de chaque trimestre, dans les 15 jours du trimestre suivant. La communication trimestrielle est nécessaire afin que le PNUD clôture les comptes de cette période et afin de suivre les soldes en circulation.
- Bien que tous les efforts doivent être faits pour obtenir la signature des FR/FACE chaque trimestre, si pour une raison quelconque le rapport n'est pas reçu par le CO dans les délais fixés, il sera considéré qu'aucune dépense n'a été effectuée pour la période qui se termine. Le PNUD procédera à l'évaluation des soldes en monnaie locale qui enregistreront donc le bénéfice/la perte de change correspondante. Les dépenses effectuées au cours de la période non communiquées doivent être indiquées lors de la période suivante avec une justification du manquement de la remise du rapport dans les délais fixés.
- Le FR/FACE doit inclure des informations détaillées sur les instructions de paiement (compte bancaire sur lequel les avances doivent être déposées).

Utilisation de FACE

Le formulaire d'*Autorisation harmonisés de Financement et le certificat de Dépenses* (FACE) simplifie les démarches administratives pour autoriser la dépense ou transférer des espèces aux Partenaires de réalisation. (Voir l'Annexe VII pour un exemple de ce formulaire).

Le FACE assure plusieurs fonctions importantes :

- *Demande d'autorisation de financement* : La section « Demandes/Autorisations » sera utilisée par l'IP pour saisir le montant des fonds à déboursier pour l'utilisation au cours de la nouvelle période de communication. Le CO peut accepter, rejeter ou modifier le montant approuvé.
- *Communication des dépenses* : La section « Communication » sera utilisée par l'IP pour communiquer au CO les dépenses engagées au cours de la période de communication. L'Agence peut accepter, rejeter ou demander une modification des dépenses communiquées.
- *Certification des dépenses* : La section « Certification » sera utilisée par le représentant officiel de l'IP pour certifier l'exactitude des données et des informations fournies.

Lors du processus de certification, le représentant désigné atteste, d'après l'un ou les deux relevés suivants :

- que la demande de financement présentée représente une estimation des dépenses prévues d'après le Plan d'action du programme de pays (CPAP)/Plan de travail annuel (AWP) et que les estimations de coût par poste ont été jointes et/ou ;

- que les dépenses actuelles de la période communiquée ont été déboursées conformément au CPAP/AWP et aux estimations de coût par poste préalablement approuvées. De plus, le représentant désigné atteste que la documentation comptable de référence sera disponible, sur demande, pour une durée de cinq ans.

Lors du traitement d'un paiement pour un IP, un exemplaire du FACE approuvé doit être renvoyé à l'IP avec l'avis de déboursement, le chèque, etc. Une discussion détaillée de chaque segment de FACE figure ci-dessous.

FACE : Approche générale et principes directeurs

- Le FACE a pour vocation de remplacer toute la documentation utilisée par les partenaires pour demander des fonds et communiquer les dépenses. Toutes les sections du formulaire ne seront pas toujours utilisées. Par exemple, pour un déboursement initial, seul la section de demande du formulaire sera remplie. Pour un règlement final après réalisation de l'AWP, seul la section de communication sera utilisée.
- Le FACE sera utilisé pour les transferts d'espèces directs, les remboursements aux IP et les paiements directs.
- Aucun FACE ne sera traité sans la signature appropriée du représentant de l'IP désigné.
- Le FACE est aligné avec l'AWP. Les activités pour lesquelles l'autorisation de fonds est demandée ou pour lesquelles les dépenses sont communiquées, seront les activités indiquées dans l'AWP.
- Le FACE est normalement certifié par le représentant désigné qui signe l'AWP. Dans toutes les autres circonstances, l'AWP précisera qui est le représentant habilité à certifier le FACE. Par exemple, le représentant désigné, qui signe l'AWP, peut venir du Ministère central de la santé alors que les dépenses réelles sont engagées par une agence de santé régionale. Dans ce cas, l'AWP doit préciser si l'autorité centrale traitera et signera un FACE consolidé ou si un FACE individuel sera traité par d'autres représentants autorisés des agences et des IP subordonnés. La relation de communication respective doit être indiquée dans l'AWP.
- Une demande de financement comprise dans FACE doit être accompagnée d'une estimation des coûts par poste des activités qui seront financées en fonction des directives du PNUD. La nature et les détails de cette liste peuvent être négociés au niveau du pays.
- Le cycle de déboursement normal pour le FACE sera trimestriel.

FACE : Zone de l'intitulé

La zone de l'intitulé du FACE permet à l'IP de communiquer la raison et l'objectif de la demande de financement/communication. Ces données sont en général nécessaires pour un codage correct dans les systèmes financiers et de gestion comptable. Les éléments de ces données particulières comprennent :

- Nom de l'Agence
- Date de la demande

- Type de demande (*transfert d'espèces direct, paiement direct, remboursement*)
- Pays dans lequel le programme se déroule
- Intitulé et code du programme (tel que cela convient)
- Intitulé et code de l'AWP
- Agent(s) responsable(s)
- Partenaire de réalisation
- Monnaie de la demande/du remboursement

FACE : Corps du formulaire

Description de l'activité : Il s'agit d'un champ de texte contenant une brève description de l'activité telle qu'elle apparaît dans l'AWP sous jacent ainsi que sa durée. Ces données sont normalement nécessaires pour les systèmes de gestion de projets ou de programmes du PNUD.

Colonne de codification : La deuxième colonne permettra au PNUD de saisir ses propres codes de comptes. Ces données sont nécessaires au système de comptabilité financière du PNUD. Le PNUD peut saisir ces données lui-même ou il peut demander à l'IP de les remplir. S'il s'agit de ce dernier, la formation du personnel de la contrepartie sera nécessaire.

Zone de communication

Le FACE est un formulaire dynamique qui doit faire le solde et le rapprochement d'une période de communication à l'autre. La première colonne, la Colonne A du nouveau formulaire reprend la dernière, la Colonne G du formulaire FACE précédemment soumis et autorisé. Veuillez noter que les Colonnes C, D, F et G sont grisées. Elles sont vierges lorsque le FACE est soumis au CO. Elles sont remplies par le CO avant le traitement comptable du formulaire. Toutes les colonnes non grisées doivent être remplies par l'IP.

Colonne A : montant autorisé La Colonne A sera vierge pour la première demande d'un IP. Elle devra comprendre la date de l'autorisation précédente la plus récente.

Colonne B : dépenses réelles La Colonne B indique les dépenses réelles de l'IP pour la période. Les dépenses communiquées par l'IP, à ce moment-là, font toujours l'objet d'une étude et de l'approbation du CO. Le représentant désigné de l'IP certifie que ces dépenses sont communiquées conformément aux dispositions de l'AWP, du CPAP et/ou des autres accords avec le PNUD.

Colonne C : dépenses acceptées par Agence : La colonne C est utilisée par le CO pour vérifier et approuver, rejeter ou demander une modification des dépenses communiquées par l'IP. Si les montants sont acceptés tels qu'ils sont communiqués, aucun autre ajustement de cette partie du FACE ou de la communication avec l'IP au sujet de ces dépenses ne sera nécessaire. Cependant, si des modifications sont effectuées (par ex. pour interroger sur, ou rejeter une dépense communiquée), alors le montant enregistré par le CO dans la colonne C sera différent de celui communiqué dans la colonne B. Dans ce cas, la modification doit être communiquée à l'IP.

Colonne D : solde : La colonne D enregistre le solde des fonds autorisés pour une utilisation au cours de la période de communication qui ne sont pas dépensés à la date du formulaire. Le terme « non dépensé » peut aussi renvoyer à des dépenses qui sont connues ou en cours à la date du FACE mais qui ne peuvent être certifiées par l'IP du fait du calendrier ou des retards de communication interne. Le solde en circulation des fonds autorisés par activité peut être reporté, reprogrammé ou remboursé, en fonction des politiques internes du PNUD.

Zone des demandes/autorisations

Colonne E : nouvelle période de demande & montant : La colonne E détermine la période de la nouvelle demande qui est normalement contiguë à la dernière période de communication. Cette colonne contient les demandes d'autorisation de dépense ou encaissement de fonds, par activité et pour cette période. Chaque fois qu'une demande de nouveaux fonds ou fonds supplémentaires est soumise, elle sera accompagnée d'une liste des dépenses par poste en ligne avec l'AWP. Cette colonne peut aussi indiquer le solde d'une activité dans la colonne D qui est nécessaire à la reprogrammation. Cela réduira le montant total de la nouvelle demande de déboursement en conséquence.

Colonne F : montant autorisé : La colonne F est utilisée par l'Agence pour déterminer les montants des fonds, par activité, qui seront déboursés pour la nouvelle période de communication. Cette colonne est remplie par l'Agence. Elle peut être utilisée pour accepter, rejeter ou modifier les montants demandés dans la colonne E. Tous les crédits de reprogrammation seront indiqués dans cette colonne pour un rapprochement des montants.

Colonne G : montant autorisé en circulation : La colonne g est la somme des colonnes D et F et indique le montant total autorisé en circulation. Pour la période de communication suivante, le montant de cette colonne sera reporté dans la colonne A du nouveau formulaire FACE.

Zone de certification

La zone de certification est utilisée par le représentant désigné de l'IP pour demander des fonds et/ou pour certifier des dépenses. Cette zone nécessite une date, la signature du représentant et son titre.

Zone réservée à l'usage de l'Agence

Case des approbations : La case « Pour toutes les agences » dans le coin inférieur gauche du formulaire FACE doit être signée par le représentant approprié du PNUD. Elle indique la vérification et l'approbation de la demande de fonds et autorise l'enregistrement des dépenses communiquées. Le représentant doit signer, dater et indiquer son titre.

Cases de codification comptables : Le reste du formulaire est utilisé par le PNUD pour indiquer la codification telle qu'exigée par ses systèmes de gestion comptable et financière.

Informations complémentaires et outils

Documentation [OnDemand](#) au sujet des Paiements et des Ajustements (bordereaux AP et JV)

Liste de vérification de tous les projets et des avances, afin de faciliter les actions de suivi.

Enseignements et connaissances tirés de l'expérience

Le travail avec des avances présente deux éléments, un positif et un négatif :

Élément positif : l'IP est entièrement responsable des fonds du projet et doit suivre les procédures nécessaires, et gérer tous les processus complets, afin d'atteindre les objectifs attendus. Comme l'idée de NEX est d'aider à développer les capacités de l'IP, cela semble être un bon moyen de gérer les fonds NEX. De plus, si l'IP effectue toutes les procédures de fonctionnement nécessaires, il réduit la charge de travail du CO.

Élément négatif : Il existe un risque que les espèces transférées à une institution nationale ne soient pas utilisées ni communiquées conformément aux accords entre le PNUD et les autorités nationales. Il existe aussi un risque de remise insuffisante et/ou de soldes d'avance excessifs en circulation. Le suivi de l'utilisation correcte des fonds avancés augmente les exigences auprès du CO, impliquant un suivi financier plus important et plus étroit des projets.

Sur la table à dessin/problèmes non résolues

Paielements directs

Description

Grâce à cette modalité, l'IP assure la livraison mais demande au PNUD d'effectuer le déboursement. Le CO fournit des services comptables et bancaires à l'agent d'exécution.

La modalité de paiement direct n'est possible que si le bureau a effectué une évaluation des contrôles internes de l'agent d'exécution et a déterminé qu'ils étaient adéquats.

Politiques pertinentes

Reportez-vous au chapitre sur les dépenses.

Cadre de Contrôle Interne : la demande de paiement doit comprendre toute la documentation de référence nécessaire.

Dans le cadre de cette modalité, l'IP est le seul responsable de la remise (il faut se rappeler que la responsabilité ne peut être partagée). Néanmoins, lors de la micro-évaluation et des autres activités de vérification, le CO devra s'assurer qu'il possède une confiance suffisante dans le fait que l'IP effectue la remise en respectant des normes compatibles avec celles du PNUD. Si cela n'est pas le cas, la modalité de paiement et le statut de l'IP devront être étudiés afin de mieux gérer le niveau de risque. Par exemple, une autre modalité de paiement pourra être choisie ou, si les circonstances justifient une telle action, le PNUD peut décider d'interrompre le travail avec l'IP en question.

La conséquence de la responsabilité totale de l'IP pour la remise est que l'IP n'a pas besoin de présenter une documentation d'accompagnement avec la demande de paiement/FACE. Cependant, si le Gestionnaire de Projet estime qu'un degré de supervision supérieur est utile au processus, elle/il peut demander à l'IP de fournir une documentation d'accompagnement, par exemple pour donner des réponses utiles à l'IP sur la façon d'améliorer sa pratique de remise. Cependant, il faut être prudent afin de s'assurer qu'il n'y a aucune confusion en matière de responsabilité de la remise : elle incombe à l'IP.

Organigramme

Voir la section du présent Guide de l'utilisateur sur les dépenses **LIEN**

Documentation **OnDemand**

Procédures

Étape	Tâche	Responsable	Remarques
1	Envoyer la demande de paiement signée/FACE au PNUD	Directeur de projet de l'IP	Comme l'IP, et non le PNUD, est responsable de la remise, l'IP n'a pas besoin de fournir de documentation d'accompagnement. Le FACE signé par le représentant désigné du gouvernement constitue la documentation d'accompagnement utilisée par le PNUD pour procéder au paiement.
2	Vérifier et comparer la signature sur la demande/FACE.	Gestionnaire de	Contrôle interne : 1^{re} approbation

Étape	Tâche	Responsable	Remarques
	Comparer avec le budget disponible/AWP pour garantir la cohérence. Si correct, dresser un bordereau AP, signer et transmettre à l'Agent d'approbation.	Projet	Veuillez noter que comme la remise a été effectuée par l'IP, la transaction pour le PNUD commence avec un bordereau AP quel que soit le montant.
3	Vérifier la cohérence et la bonne autorisation du bordereau AP et de la demande/FACE d'accompagnement. Rechercher toute autre information qui pourrait empêcher le paiement par le PNUD. Si correct, approuver le bordereau AP par une signature et dans Atlas.	Gestionnaire d'approbation	Contrôle interne : 2^e approbation
4	Déboursement : voir la section des dépenses du présent Guide de l'utilisateur	Agent financier senior	

Contributions

Les contributions suivantes sont les contributions de base nécessaires pour traiter une demande de paiement direct :

- Document de projet signé/AWP
- Enregistrement des signatures autorisées
- La demande signée de paiement direct soumise par l'IP
- Les fonds disponibles

Prestations

Reportez-vous à la section du présent Guide de l'utilisateur sur les dépenses

Rôles et responsabilités

Partie responsable	Responsabilités	Remarques
Directeur de projet de l'IP	Réglementation Financière 27.01 « la responsabilité totale de l'utilisation efficace des ressources du PNUD et de la remise des résultats » : voir la section du présent Guide de l'utilisateur sur NEX. Rédiger et soumettre la demande de paiement/FACE conformément à l'AWP. Conserver des archives comptables complètes et exactes et mettez-les à disposition d'un audit sur demande.	
Gestionnaire de Projet	Vérifier et comparer la signature sur la demande/FACE. Comparer avec le budget disponible/AWP pour garantir la cohérence.	Contrôle interne : 1^{re} approbation
Gestionnaire d'approbation	Vérifier la cohérence et la bonne autorisation du bordereau AP et de la demande/FACE d'accompagnement. Rechercher toute autre information qui pourrait empêcher le paiement par le PNUD.	Contrôle interne : 2^e approbation

Modèles et formulaires

Voir la section des dépenses du présent Guide de l'utilisateur

Informations et outils complémentaires

Voir la section des dépenses du présent Guide de l'utilisateur

Documentation [OnDemand](#)

Enseignements et connaissances tirés de l'expérience

Le PNUD ne doit pas être considéré comme un simple « administrateur » des fonds des projets NEX. Les services d'assistance que le CO fournit aux projets ont pour objectif d'aider le gouvernement à atteindre certains buts en créant des capacités au sein des institutions nationales. La mission du PNUD n'est pas seulement celle d'un fournisseur de services. Ces services font partie d'une assistance essentielle (technique, conseils, évaluation, etc.) que le PNUD fournit au gouvernement.

Les paiements directs demandés par les projets NEX n'ont pas besoin d'une analyse profonde de l'origine ou des procédures suivies par l'IP. Ces aspects devront être traités au préalable par des processus de suivi et de vérification au cours de la réalisation du projet, y compris en vérifiant que la demande de paiement direct est en ligne avec les activités convenues dans l'AWP.

Sur la table à dessin/problèmes non résolues

Voir la section des dépenses du présent Guide de l'utilisateur

Réalisation directe par Agence

Description

Dans son rôle de partenaire de développement, le PNUD participe aux programmes et projets de formulation, suivi et évaluation afin d'obtenir des résultats. Le PNUD aide également à la communication financière et parfois effectue des paiements directs au profit des contractuels et des fournisseurs avec l'accord de l'institution désignée.

De plus, le CO peut fournir les services suivants qui seraient normalement assurés par l'institution désignée.

- Identification et recrutement du personnel du programme ou du projet ;
- Identification des activités de formation et aide à leur réalisation ; et
- Achat de biens et services.

Dans cette modalité de réalisation directe par l'agence, le CO fournit des services d'assistance sur la demande de l'IP pour des activités dans le cadre du Document de programme et conformément aux réglementations, règles et procédures du PNUD. La nature et l'étendue des services doivent être décrites dans les annexes au Document de projet/Plan de travail annuel.

Le Représentant Résident est responsable de l'offre des services nécessaires, de leur qualité et de leur caractère opportun, et, dans ce but, il tire parti autant que possible de l'expérience et de l'expertise des autres organisations des Nations Unies. Les services font l'objet du même suivi et de la même évaluation que les autres activités financées par le PNUD.

Le Représentant résident doit obtenir la protection juridique pour les services d'aide du bureau en matière d'exécution nationale par un accord avec le gouvernement national, signé par un représentant autorisé à conférer cette protection juridique, ces privilèges et immunités.

Le PNUD satisfait aux coûts d'assistance administrative courants des programmes et projets sur le budget du CO. Le Représentant Résident du PNUD doit donc uniquement recouvrer le coût de l'offre des services d'assistance lorsque cette assistance implique des coûts supplémentaires et clairement identifiables pour le bureau. Ces coûts sont débités du programme ou du projet à condition que le Gouvernement soit d'accord. Les calendriers des coûts et des paiements connexes doivent être décrits dans l'annexe au Document de projet qui traite de l'offre de services d'assistance du PNUD.

Les tâches administratives, financières et techniques faisant partie de la gestion des programmes et des projets sont normalement intégrées dans le travail de l'IP national. Lorsque l'IP ne possède pas la capacité d'assurer ces tâches, les parties doivent développer des mesures pour développer cette capacité dans le cadre de la conception du programme ou du projet.

- Un groupe d'assistance de gestion (MSU) peut être créé pour effectuer les tâches qui ne peuvent être assurées par les mécanismes existants de l'IP.

- Le MSU, en tant que structure parallèle de ce gouvernement, peut poser des problèmes : il peut empêcher le développement des capacités propres du gouvernement et peut proposer des services à un coût que le gouvernement ne pourrait ni se permettre ni assumer. (Les MSU sont très courants en cas d'exécution nationale. Ils peuvent être dénommés autrement et peuvent aussi être créés au sein des projets). Pour ces raisons, le PNUD peut financer la création d'un MSU uniquement si le financement est limité dans le temps et est accompagné de mesures de développement des capacités du gouvernement.

Note : Le LPAC doit régler les questions du rapport coût-efficacité, de l'impact sur le développement durable et du besoin de développement des capacités, et clarifier les résultats attendus en termes d'augmentation de responsabilité, capacité, programmation de qualité, livraison, etc.

Politiques pertinentes

Reportez-vous à toutes les Politiques et Procédures applicables aux opérations du PNUD (c.-à-d. achat de biens et de services, recrutement du personnel de projet, IC et Contrats de services, activités de formation, etc.)

Organigramme

Reportez-vous à toutes les Politiques et Procédures applicables aux opérations du PNUD (c.-à-d. achat de biens et de services, recrutement du personnel de projet, IC et Contrats de services, activités de formation, etc.)

Procédures

Reportez-vous à toutes les Politiques et Procédures applicables aux opérations du PNUD (c.-à-d. achat de biens et de services, recrutement du personnel de projet, IC et Contrats de services, activités de formation, etc.)

Contributions

Accord avec le gouvernement sur l'offre de services par le PNUD

Prestations

Services fournis par le PNUD au Projet NEX

Rôles et responsabilités

Tout le personnel du CO peut avoir un rôle dans les services fournis aux projets (c.-à-d. livraison de biens et services, recrutement du personnel du projet, IC et Contrats de services, activités de formation, etc.)

Le Représentant Résident du PNUD est responsable de l'offre des services nécessaires, de leur qualité et de leur caractère opportun, et, dans ce but, il tire parti autant que possible de l'expérience et de l'expertise des autres organisations des Nations Unies. Les services font l'objet du même suivi et de la même évaluation que les autres activités financées par le PNUD.

Modèles et formulaires

Reportez-vous à tous les modèles et formulaires

- Identification et recrutement du personnel du programme ou du projet ;
- Identification des activités de formation et aide à leur réalisation ; et
- Achat de biens et services.

Informations et outils complémentaires

Enseignements et connaissances tirés de l'expérience

Il est important de développer des capacités nationales car le PNUD ne peut se substituer aux entités nationales lors de la réalisation des projets NEX. Cependant, dans certaines circonstances, il est demandé au PNUD de fournir ces services et cela doit être fait en suivant strictement les règles et les réglementations du PNUD. Les stratégies de sortie doivent être déterminées.

Sur la table à dessin/problèmes non résolues

Rapport combiné de dépenses

Description

Le **Rapport combiné de dépenses (CDR)** est le rapport qui reflète les dépenses totales et les obligations en cours (enregistrées dans Atlas) d'un projet au cours d'une période (par trimestre et obligatoirement en fin d'année). Ce rapport est préparé par le PNUD grâce à Atlas. Comme décrit plus en détail ci-dessous, le CDR **combine les dépenses de trois sources de déboursement** :

Le Partenaire de réalisation (gouvernement ou ONG)

Les procédures du PNUD nécessitent que lorsque des fonds sont avancés à l'IP, celui-ci soumet au bureau de pays du PNUD, tous les trimestres, un rapport financier comprenant (1) l'état de l'avance (2) une liste des déboursements effectués depuis le rapport financier précédent, et (3) une demande de nouvelle avance. Le bureau de pays du PNUD saisit les déboursements dans Atlas tout au long de l'année au fur et à mesure que les rapports financiers sont reçus. Ces déboursements de l'IP sont enregistrés dans la colonne des déboursements du Gouvernement dans le CDR.

Le PNUD (bureau de pays, siège et autres bureaux de pays)

Les déboursements effectués par le PNUD depuis ses propres comptes bancaires sont saisis dans Atlas par le CO. Ces déboursements du PNUD sont enregistrés dans les colonnes de déboursements du PNUD et de Charges du CDR. Ces déboursements peuvent être classés comme des paiements directs ou des services d'assistance du PNUD. Cette distinction, tout en étant importante pour les besoins de l'audit, n'est pas évidente dans le CDR et ne peut être fournie par le CO que sous forme d'une annexe complémentaire. Une brève description de chaque catégorie est donnée ci-après.

- **Paiements directs** : il s'agit du cas où le Partenaire de réalisation est responsable des dépenses mais a demandé au PNUD d'effectuer un paiement au fournisseur/consultant pour son compte. L'IP est responsable du déboursement et se charge de toute la documentation de référence. Le PNUD effectue simplement les paiements sur la base des demandes correctement autorisées et remet à l'IP un exemplaire du bon du déboursement concerné à titre de preuve que le paiement a été effectué.
- **Les services d'assistance du PNUD** : il s'agit du cas où le Partenaire de réalisation et le PNUD sont convenus que le PNUD fournira des services d'assistance au projet. Ces services d'assistance doivent être décrits dans le document du projet ou dans une annexe au document du projet. Le PNUD assume l'entière responsabilité de ces dépenses et, par conséquent, conserve toute la documentation de référence de ces déboursements. Les transactions correspondant aux obligations en cours du PNUD seront enregistrées dans la colonne des *Charges*.

Les Agences des Nations Unies

L'agence des Nations Unies communique ses dépenses au PNUD et à l'IP. Le PNUD saisit les dépenses dans Atlas où elles sont enregistrées dans la colonne déboursements des Agences des Nations Unies dans le CDR.

Le CDR rend également compte :

Du **bénéfice/perte réalisé(e)** (bénéfice/perte de change du fait de la différence des dates du bordereau et du paiement).

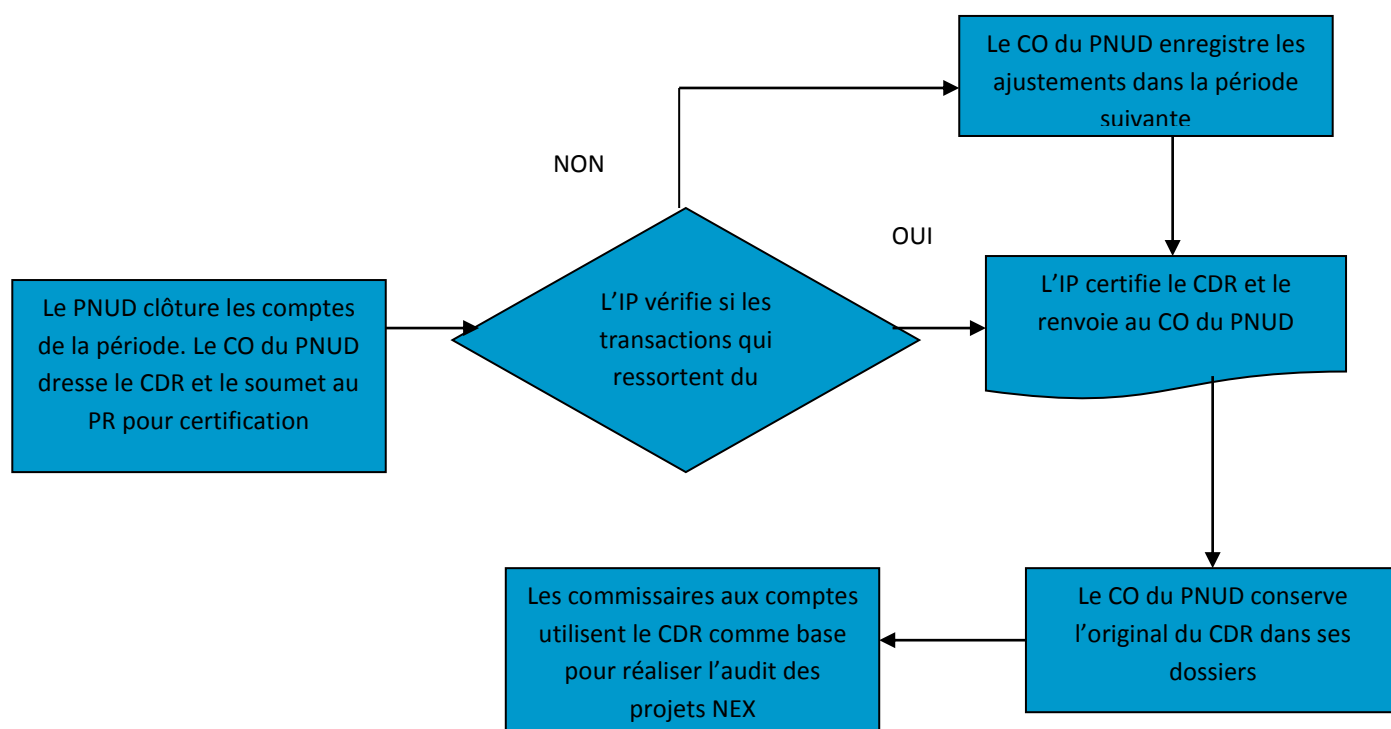
Du **bénéfice/perte non réalisé(e)** (réévaluation des soldes des avances)

Le CDR constitue le rapport officiel des dépenses/obligations du projet pour la période. Le CDR émis à la fin de l'année contiendra donc toutes les transactions valides du projet pour l'année clôturée. Les dépenses/obligations qui y figurant sont considérées comme définitives pour cette année en question et, par conséquent, le recadrage du budget restant pour la ou les années suivantes du projet se fera sur la base de ces informations. Si des ajustements doivent être réalisés dans la comptabilité du projet une fois que le CDR a été émis, ils doivent être enregistrés l'année suivante. Une fois que le CDR est « clos », aucun autre ajustement ne peut être effectué pour cette période.

Politiques, réglementations et règles pertinentes

Voir la section Aperçu ci-dessus

Organigramme



Procédures

Étape	Tâche	Responsable	Remarques
01	Clôture périodique des comptes (trimestrielle, annuelle)	PNUD	
02	CDR émis et envoyé à l'IP	CO	
03	Vérification/certification du CDR, remise de l'original signé au PNUD	Partenaire de réalisation	Le CDR doit être signé par le personnel habilité du projet (c.-à-d. le Coordinateur du projet ou l'autorité la plus élevée du Partenaire de réalisation). L'original signé doit être renvoyé au CO dans les délais fixés (en général 15 jours après l'envoi du CDR l'IP). La présentation du CDR signé au CO dans les délais indiqués est considérée comme une condition préalable aux autres avances pour le projet et au traitement des paiements directs ou de tout autre service nécessaire au projet.
04	CDR original reçu et conservé dans les dossiers	CO	
05	Les auditeurs utilisent le CDR comme base de l'audit NEX	Cabinet d'audit	Le CDR est utilisé dans l'Audit comme information officielle pour le total des dépenses du projet.

Contributions

- Clôture des comptes du PNUD pour la période (trimestrielle ou au moins annuelle)
- CDR émis par le CO et envoyé à l'IP.

Prestations

- Le CDR signé par l'IP reçu par le CO et conservé dans les dossiers.
- Dépenses/obligations réelles pour la période certifiée.

Rôles et responsabilités

Partie responsable	Responsabilités	Remarques
CO : Associé Financier/Agent du Projet	Émettre le CDR chaque trimestre, une fois que les comptes Atlas sont clos. Vérifier que les dépenses/obligations, le bénéfice/perte réalisé(e) et le bénéfice/perte non réalisé(e) sont corrects. Envoyer le CDR au Partenaire de réalisation	Le bénéfice/perte non réalisé(e) doit être indiqué tous les trimestres. Cependant, si le processus global n'est pas lancé pour les trois premiers trimestres, il doit l'être au moins annuellement.
Partenaire de réalisation	Vérifier que les dépenses/obligations, le bénéfice/perte réalisé(e) et le bénéfice/perte non réalisé(e) inclus sont corrects. Certifier le CDR, signer un original Envoyer l'original certifié au CO du PNUD	Seule l'autorité la plus élevée de l'IP ou le personnel du projet habilité peuvent signer le CDR. Le CDR doit être envoyé au CO du PNUD dans les délais fixés. La présentation du CDR signé au PNUD sera considérée comme une condition préalable aux autres avances pour le projet et au traitement des paiements directs ou de tout autre service nécessaire au projet.
CO du PNUD : Assistant comptable/employé	Accuser réception du CDR certifié et conserver l'original dans un dossier.	

Société d'audit	Vérifier l'exactitude mathématique du CDR en s'assurant que les dépenses décrites dans la documentation de référence concordant avec les dépenses par source de déboursement, dans le CDR. Donner son avis au sujet de la présentation correcte dans le CDR des dépenses pour le projet et de l'utilisation des fonds pour les besoins décrits dans le Document du projet et les Plans de Travail. Inclure l'original certifié du CDR dans le Rapport d'Audit	
-----------------	--	--

Modèles et formulaires

Pour les formulaires du CDR, reportez-vous à Atlas (<https://www.partneragencies.org>)

Informations et outils complémentaires

Documentation [OnDemand](#)

Enseignements et connaissances tirés de l'expérience

Un suivi étroit avec le Partenaire de réalisation est essentiel pour obtenir le CDR signé dans les délais.

Sur la table à dessin/problèmes non résolues

AUDIT

Description

La mise en œuvre nationale par les gouvernements (ou par les organisations non-gouvernementales – ONG) repose sur le principe selon lequel le PNUD confie à une institution nationale ou à une ONG la gestion des ressources du PNUD. L'objectif principal de l'exercice d'audit est donc de donner au PNUD des assurances quant à l'utilisation correcte des ressources. Par extension, cet exercice fait partie des outils dont se sert le PNUD pour le suivi des projets.

L'audit (ou la vérification des comptes) fait partie intégrante d'une bonne gestion financière et administrative, et est une des composantes du système de redevabilité du PNUD. Les états financiers du PNUD sont vérifiés par un audit régulier du Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies et les résultats sont communiqués tous les deux ans au Conseil d'Administration du PNUD et à l'Assemblée générale. Lorsqu'il rend son avis sur les états financiers du PNUD, le Comité des commissaires aux comptes fait référence aux résultats des exercices d'audit de projets (ou de plans de travail annuels dans le cadre du dispositif de programmation harmonisé ; voir le chapitre sur la Gestion des programmes et projets) qui font l'objet d'une mise en œuvre nationale par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales. Par conséquent, tout retard dans la réalisation de l'audit de ces projets ou toute opinion avec réserve exprimée par les auditeurs de ces mêmes projets aura une influence directe sur l'opinion du Comité des commissaires aux comptes sur les états financiers du PNUD.

Le coût de l'audit d'un projet doit être imputé à ce projet ou, sinon, à des fonds extrabudgétaires.

Etendue de l'audit

L'exercice d'audit porte sur la gestion globale de la mise en œuvre, du suivi et de la surveillance du projet.

Bureaux de pays n'appliquant pas le HACT

Dans le cas des bureaux de pays n'ayant pas complètement adopté l'Approche harmonisée des procédures de remises d'espèces aux partenaires d'exécution (HACT), l'audit des projets qui sont mis en œuvre nationalement par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales concerne principalement les aspects financiers, afin que les auditeurs puissent émettre un avis sur les éléments ci-après :

- Dépenses annuelles ;
- Actifs et équipement ;
- Situation de trésorerie d'un projet donné.

A cet effet, l'exercice d'audit doit notamment examiner les plans de travail, les rapports d'avancement, les ressources du projet, le budget du projet, le recrutement, la clôture opérationnelle et financière des projets (le cas échéant) et la cession ou le transfert des équipements.

Bureaux de pays appliquant le HACT

Dans le cas des bureaux de pays ayant entièrement adopté l'[Approche harmonisée des procédures de remises d'espèces aux partenaires d'exécution \(HACT\)](#), l'audit des projets mis en œuvre nationalement par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales rend un avis sur le système de contrôle interne opérationnel. Par conséquent, contrairement aux bureaux de pays n'appliquant pas le HACT et dans lesquels l'audit concerne chaque projet pris individuellement (soit un rapport d'audit par projet), les exercices d'audit menés dans les bureaux de pays appliquant le HACT portent sur chaque partenaire de réalisation (soit un rapport d'audit par partenaire de réalisation). La Note technique 4 de l'annexe VII du Cadre pour les remises d'espèces aux partenaires d'exécution donne plus de détails sur la portée de l'audit et les prestations présentées ci-après. Selon les besoins, d'autres informations seront publiées sur le site Intranet du Bureau de l'audit et des investigations ([Office of Audit and Investigation](#) - OAI).

Même s'il a été jugé qu'un bureau de pays respectait entièrement le HACT, ce bureau peut décider de suivre en outre les règles d'audit décrites ci-dessus pour les bureaux de pays n'appliquant pas le HACT, et demander aux auditeurs de réaliser un audit financier des projets pris individuellement.

Prestations d'audit

Bureaux de pays n'appliquant pas le HACT

Dans le cas des bureaux de pays n'ayant pas complètement adopté le HACT, les auditeurs des projets de mise en œuvre nationale doivent fournir les éléments suivants :

- Rapport exprimant l'opinion des auditeurs sur l'état des dépenses (Rapport combiné de dépenses) pour la période du 1er janvier au 31 décembre de l'année écoulée quant à la qualité et à la fiabilité des dépenses présentées, ainsi qu'à la conformité des décaissements à l'objectif ayant présidé à l'allocation des fonds au projet ;
- Rapport exprimant l'opinion des auditeurs sur l'état des actifs et de l'équipement au 31 décembre quant à la qualité et à la fiabilité des données présentées ;
- Rapport exprimant l'opinion des auditeurs sur la situation de trésorerie au 31 décembre quant à la qualité et à la fiabilité des données présentées ;
- Lettre de recommandations sur l'état d'avancement global du projet et les faiblesses du contrôle interne identifiées par les auditeurs au cours de l'exercice d'audit.

Bureaux de pays appliquant le HACT

Dans le cas des bureaux de pays ayant complètement adopté le HACT, les auditeurs des projets mis en œuvre nationalement doivent fournir un rapport d'audit incluant, au minimum, les éléments suivants :

- Opinion sur le fonctionnement des contrôles internes ;
- Résumé analytique comprenant les risques clé et les principales constatations et recommandations ;

- Résumé des principaux risques identifiés pour la gestion des activités prévues et l'utilisation des fonds mis à disposition par les organismes des Nations Unies, ces risques résultant de la faiblesse des contrôles internes ;
- Toute faiblesse particulière du contrôle interne de gestion du partenaire de réalisation concernant la gestion financière ;
- Recommandations sur les moyens d'améliorer la gestion des risques identifiés et de renforcer les contrôles internes du partenaire de réalisation. Les recommandations doivent clairement désigner les responsables de leur mise en œuvre au sein de l'institution partenaire de réalisation ; les commentaires du partenaire de réalisation doivent être inclus dans le rapport, à la suite de chaque recommandation ;
- Commentaires sur le suivi des recommandations des évaluations ou audits précédents et réponse de gestion à ces commentaires ;
- Liste des opérations vérifiées. Pour toute réserve émise, le rapport doit établir la liste des détails de l'opération concernée et le type de réserve ;
- Le cas échéant, les "bonnes pratiques" établies par un partenaire de réalisation qui peuvent être communiqués à d'autres partenaires de réalisation.

En fonction de l'expérience du PNUD et afin de renforcer la communication entre les différentes institutions gouvernementales de contrepartie, un plan d'action de suivi doit être diffusé incluant aussi bien les pratiques « négatives » que « positives ».

Exercices d'audit conduits par des institutions supérieures de contrôle des finances publiques

L'audit des projets mis en œuvre nationalement par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales peut être confié à l'institution supérieure de contrôle des finances publiques d'un pays si, et seulement si cette institution possède une capacité établie à conduire des exercices d'audit de manière indépendante. Dans le cas contraire, un cabinet d'audit externe et indépendant devra être recruté pour effectuer l'audit des projets mis en œuvre nationalement par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales (voir ci-après).

Dans ce contexte, les bureaux de pays qui choisissent de confier à une institution supérieure de contrôle des finances publiques, tout ou partie de l'audit des projets mis en œuvre nationalement par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales, doivent indiquer par écrit avoir procédé à une évaluation des capacités de cette institution dont le résultat a été jugé satisfaisant. Une telle obligation est également conforme au Cadre du HACT en ce qui concerne le choix de l'organisme d'audit chargé de vérifier les comptes des partenaires de réalisation.

Le Bureau de l'audit et des investigations a publié sur son site [Intranet](#) des directives sur l'évaluation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques accompagnées d'un questionnaire. Ce dernier doit être soigneusement rempli, signé et envoyé à ce Bureau afin de témoigner qu'une vérification au préalable a bien été effectuée avant de décider de

confier. Il est fortement conseillé aux bureaux de pays de recruter les services d'auditeurs professionnels qualifiés qui les aideront à remplir et à analyser le questionnaire.

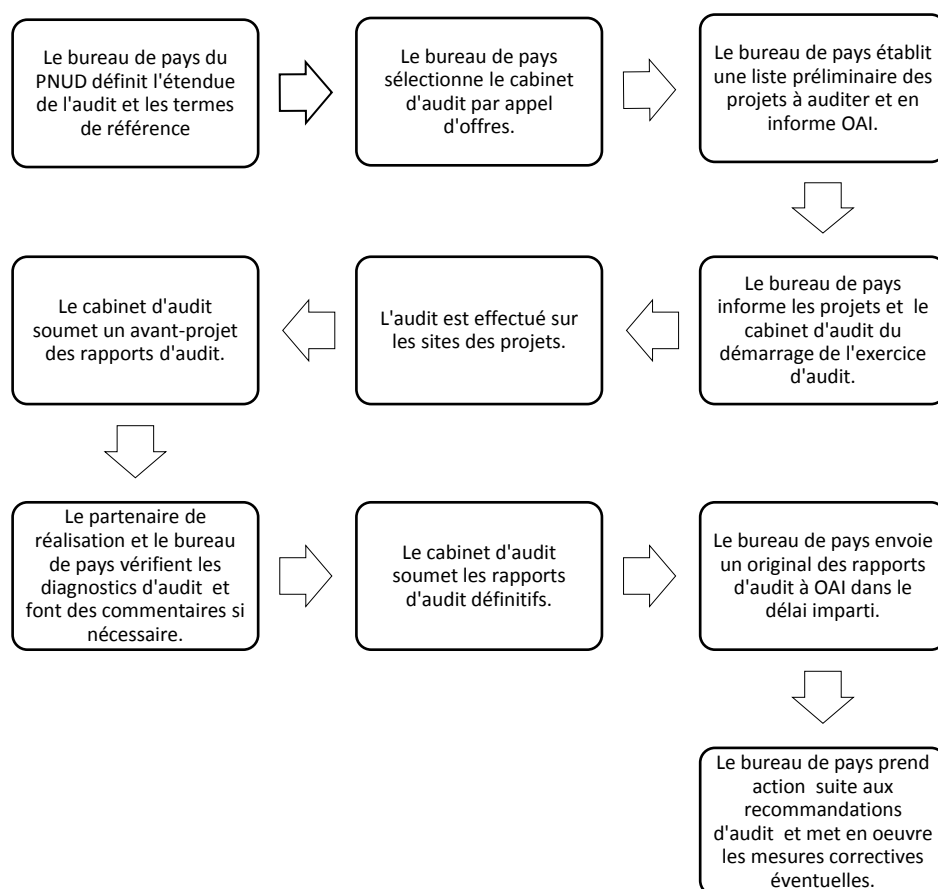
Les bureaux de pays qui entendent confier l'audit des projets mis en œuvre nationalement par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales à l'institution supérieure nationale de contrôle des finances publiques, doivent s'efforcer de remplir ce questionnaire et de le soumettre au Bureau de l'audit et des investigations dans les délais prescrits comme indiqué sur le site Web.

Règles applicables

Le règlement financier 16.04 du PNUD stipule :

« L'Administrateur veille à ce que, sauf lorsqu'il s'agit d'organismes des Nations Unies, les agents d'exécution ou, si les modalités opérationnelles harmonisées sont applicables en l'espèce, les partenaires de réalisation demandent aux vérificateurs des comptes d'appliquer les principes et procédures de vérification des comptes prescrits par l'Organisation des Nations Unies en ce qui concerne les fonds qu'ils reçoivent du PNUD ou par son intermédiaire, et à ce que les comptes de chaque activité de programme du PNUD soient vérifiés au moins une fois pendant la durée de ladite activité ou selon le calendrier prévu dans les accords régissant l'activité en question. »

Diagramme logique



Procédures

Bureaux de pays n'appliquant pas le HACT

Etape	Tâche	Responsable	Remarques
01	Définition de l'étendue de l'audit et des termes de référence	Bureau de pays	Se référer au modèle de termes de référence sur le site Intranet d'OAI et aux directives additionnelles incluses dans la convocation annuelle d'OAI pour les plans d'audit. a) L'audit d'un projet mis en œuvre nationalement n'inclut pas les dépenses effectuées par un organisme des Nations Unies participant au projet comme partie responsable. b) Si le PNUD fournit des services d'appui au projet (comme partie responsable) et qu'une lettre d'accord type sur la fourniture de ces services a été dûment signée par le PNUD et le gouvernement, les dépenses effectuées par le PNUD doivent être exclues du champ de l'audit. c) Si le PNUD fournit des services d'appui au projet mais qu'aucune lettre d'accord type sur la fourniture de ces services n'a été dûment signée par le PNUD et le gouvernement, les dépenses effectuées par le PNUD doivent être incluses dans le champ de l'audit. Pour les cas (a) et (b) où certaines dépenses du projet sont exclues du champ de l'audit, les auditeurs doivent établir clairement la part des dépenses non prise en compte dans leur travail et par conséquent non concernée par l'opinion d'audit. La restriction du champ de l'audit dans les cas (a) et (b) ci-dessus ne doit pas constituer pour les auditeurs des projets mis en œuvre nationalement par le gouvernement ou des ONG une justification pour émettre une opinion avec réserve puisque dans les deux cas, ces auditeurs ne sont pas appelés à émettre une opinion sur la totalité du montant du rapport combiné de dépenses.
02	Sélection d'un cabinet d'audit	Bureau de pays	Afin de réaliser l'audit des projets mis en œuvre nationalement (par le gouvernement ou des ONG), un cabinet d'audit doit être choisi par le biais d'un appel d'offres (invitation à soumissionner). La sélection est effectuée par le PNUD et le contrat est signé entre le PNUD et le cabinet d'audit. Pour plus d'informations sur les compétences d'un auditeur, reportez-vous au site Intranet d'OAI. L'audit des projets mis en œuvre nationalement (par le gouvernement ou des ONG) peut être confié à l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) à condition qu'elle possède une capacité établie à conduire ces exercices d'audit de manière indépendante. L'ISC doit donc d'abord faire l'objet d'une évaluation de ses capacités et en cas de résultats satisfaisants, elle pourra se voir confier l'audit des projets NIM. Pour plus de détails, se référer au site Intranet d'OAI et à la convocation annuelle d'OAI pour les plans d'audit NIM.
03	Préparation de la liste des	Bureau de pays	Tous les projets mis en œuvre au plan national

Etape	Tâche	Responsable	Remarques
	projets devant faire l'objet d'un audit		doivent être vérifiés par un audit régulier. Le bureau de pays du PNUD établit un plan d'audit annuel pour les projets NIM en octobre/novembre de chaque année. Ce plan doit être soumis à OAI pour examen et approbation. Le plan d'audit établit la liste des programmes et des projets devant faire l'objet d'un audit en tenant compte, entre autres, du fait que le programme ou le projet a déjà été vérifié ou non par un audit, du volume des dépenses et du nombre des programmes et des projets. Se référer au site Intranet d'OAI et à la convocation annuelle d'OAI pour les plans d'audit pour connaître les critères que les bureaux de pays doivent utiliser pour sélectionner les projets à auditer.
04	Notification aux projets	Bureau de pays	Les projets sélectionnés pour un audit doivent être prévenus dès que possible et, au plus tard, immédiatement après que la liste des projets a été validée par OAI. La notification doit faire l'objet d'une lettre du bureau de pays informant le projet des dates de l'audit et demandant au projet et au partenaire de réalisation concerné de préparer toute la documentation nécessaire et de la tenir prête pour les auditeurs. Il est aussi conseillé de demander à chaque projet de fournir le nom d'un membre du personnel du projet qui fera office de correspondant lors du processus d'audit, afin de faciliter les contacts entre le projet et les auditeurs. Chaque projet devra indiquer ce nom dans « l'énoncé des travaux ».
05	Audit du projet	Cabinet d'audit	
06	Avant-projet du rapport d'audit soumis au projet et au bureau de pays	Cabinet d'audit	Le cabinet d'audit fournit un avant-projet du rapport d'audit au projet et au bureau de pays afin qu'ils puissent fournir des commentaires éventuels et confirmer que tous les commentaires et recommandations de l'audit sont corrects, ou si certains points doivent être éclaircis.
07	Commentaires du projet et de la direction du bureau de pays	Partenaire de réalisation et bureau de pays	Le partenaire de réalisation et le bureau vérifient si les questions des auditeurs peuvent faire l'objet d'explications ou de clarifications et si leurs commentaires peuvent être modifiés dans le rapport final.
08	Soumission du rapport d'audit final	Cabinet d'audit	Le rapport est soumis au bureau de pays et au partenaire de réalisation.
09	Rapport d'audit envoyé à OAI	Bureau de pays	Le rapport d'audit final de chaque projet mis en œuvre au plan national par le gouvernement ou des ONG doit être envoyé à OAI dans les délais impartis.
10	Mesures de suivi suite aux recommandations des auditeurs	Bureau de pays	Le bureau de pays prend action suite aux recommandations d'audit et met en œuvre les mesures correctives éventuelles

Pour des informations plus détaillées sur l'audit des projets mis en œuvre au plan national par le gouvernement ou des organisations non-gouvernementales, prière de consulter le [site Intranet d'OAI](#).

Bureaux de pays appliquant le HACT

Etape	Tâche	Responsable	Remarques
01	Etablissement de la liste des audits pour la période couverte par le PAPP	Equipe de pays des Nations Unies (UNCT)/organismes membres du GNUD	Liste établie en fonction notamment de la macroévaluation et de la microévaluation des capacités, et des autres activités d'assurance telles que les examens périodiques sur place, le suivi de programme et les vérifications ponctuelles. La liste des audits doit être révisée et actualisée en fonction de la mise en œuvre des activités ou pour tenir compte de difficultés imprévues. Les partenaires de réalisation qui reçoivent ou qui recevront des transferts monétaires d'un montant total supérieur à 500 000 dollars des États-Unis de la part d'un ou de plusieurs organismes au cours de la période couverte par le PAPP, devront faire l'objet d'un audit au moins une fois pendant la période du programme.
02	Définition de l'étendue de l'audit et des termes de référence	UNCT / membres du GNUD	Se référer au cadre du HACT .
03	Sélection d'un cabinet d'audit	UNCT / membres du GNUD	Afin de réaliser les audits, un cabinet d'audit doit être choisi, par l'équipe de pays des Nations Unies/les organismes membres du GNUD, par le biais d'un appel d'offres (invitation à soumissionner). Cette réalisation peut être confiée à l'institution supérieure de contrôle des finances publiques (ISC) à condition qu'elle possède une capacité établie.
04	Notification aux partenaires de réalisation	UNCT / membres du GNUD	Les partenaires de réalisation sélectionnés pour un audit selon la liste d'audit établie doivent être prévenus par une lettre en temps utile les informant des dates de l'audit et leur demandant de préparer toute la documentation nécessaire et de la tenir prête pour les auditeurs. Il est aussi conseillé de demander à chaque partenaire de fournir le nom du membre du personnel du projet qui fera office de correspondant principal lors du processus d'audit, afin de faciliter les contacts avec les auditeurs.
05	Audit du partenaire de réalisation	Cabinet d'audit	
06	Avant-projet du rapport d'audit soumis au partenaire de réalisation et à UNCT / membres du GNUD	Cabinet d'audit	Le cabinet d'audit fournit un avant-projet du rapport d'audit en vue de confirmer si tous les commentaires et recommandations de l'audit sont corrects, ou si certains points doivent être éclaircis.
07	Commentaires du partenaire de réalisation et, le cas échéant, de UNCT / membres du GNUD	Partenaire de réalisation et UNCT / membres du GNUD	En vue de vérifier si les questions des auditeurs peuvent faire l'objet d'explications ou de clarifications et si leurs commentaires peuvent être modifiés dans le rapport final.
08	Soumission du rapport d'audit final	Cabinet d'audit	Le rapport est soumis à l'équipe de pays des Nations Unies/aux organismes membres du GNUD.
09	Envoi du rapport d'audit à OAI	Bureau de pays du PNUD	Le ou les rapports d'audit doivent être soumis au plus tard trois mois après la date de démarrage de l'audit indiquée dans le calendrier (ou la liste) d'audit.
09	Mesures de suivi suite aux recommandations des auditeurs	UNCT / membres du GNUD	L'équipe de pays des Nations Unies/les organismes membres du GNUD assurent le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'audit par le partenaire de réalisation.

Contributions

- Liste des projets sélectionnés qui devront faire l'objet d'un audit ;
- Termes de référence pour l'audit externe des projets NIM ;
- Pour les bureaux de pays n'appliquant pas le HACT, validation par OAI de la liste des projets à auditer ;
- Rapports d'audit précédents pour le projet qui va faire l'objet d'un audit ;
- Rapport combiné de dépenses (CDR) signé par le partenaire de réalisation, tout comme l'état des actifs et des équipements et la situation de trésorerie ;
- Documentation de référence disponible concernant les processus et les opérations.

Prestations

- Rapports d'audit définitifs incorporant les clarifications et commentaires pertinents ;
- Recommandations des auditeurs mises en œuvre au niveau du projet (ou par le partenaire de réalisation dans les cas où le HACT s'applique).

Rôles et Responsabilités

Voir le tableau des procédures ci-dessus.

Modèles et formulaires

Consulter le [site Intranet d'OAI](#).

Informations supplémentaires

Il est conseillé de préparer une liste de vérification des projets qui feront l'objet d'un audit en indiquant les points de contrôle, les dates limites, les rapports à recevoir et à étudier, et les rapports qui doivent être envoyés à OAI. Cette liste de vérification aidera à suivre la progression du travail du cabinet d'audit concernant tous les projets, et facilitera le respect des dates limites fixées.

Enseignements tirés de l'expérience

Il est judicieux de demander au cabinet d'audit d'effectuer une enquête informelle auprès des homologues des projets qui font l'objet d'un audit, afin qu'ils puissent se prononcer sur l'appui que fournit le PNUD au projet et au partenaire de réalisation (gouvernement ou organisation non-gouvernementale). De cette façon, le bureau de pays peut identifier ses propres faiblesses et prendre des mesures correctives. Par la même occasion, la bonne performance du bureau et des fonctionnaires concernés pourrait ainsi être constatée.

EVALUATION

Description

Les activités d'évaluation permettent aux décideurs et aux partenaires d'apprécier objectivement la contribution du PNUD aux résultats de développement. L'évaluation est un jugement porté sur la pertinence, le bienfondé, l'efficacité, la rationalité, les effets et la viabilité des activités de développement, sur la base de critères et d'éléments de comparaison convenus. Elle implique de procéder de façon rigoureuse, systématique et objective dans la conception de l'enquête et dans l'analyse et l'interprétation de l'information recueillie, l'objectif étant d'apporter des réponses à des questions bien précises. L'évaluation se distingue du suivi, des activités d'examen, de l'audit, de l'investigation et de la recherche.

L'évaluation permet de déterminer ce qui fonctionne et pourquoi, mais aussi ce qui ne fonctionne pas et les effets non prévus. Ce faisant, elle favorise la responsabilité des décideurs, la prise de décisions informées et une gestion axée sur les résultats de la part du PNUD et de la contrepartie nationale. Les activités d'évaluation permettent également au PNUD et à ses partenaires d'améliorer leur apprentissage et d'enrichir leurs connaissances dans le domaine du développement. La participation des principales parties prenantes a pour effet de renforcer les capacités nationales d'évaluation. Elle renforce également l'utilité des évaluations réalisées, aboutissant ainsi à une mise en œuvre effective de leurs recommandations, et à l'apprentissage et au partage des connaissances liés à ces évaluations.

Les évaluations au PNUD

Les évaluations réalisées par le PNUD relèvent de deux catégories : d'un côté, les évaluations indépendantes, menées par le Bureau de l'évaluation du PNUD; de l'autre, les évaluations décentralisées, gérées par les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux centraux (Bureau des politiques de développement, Bureau de la prévention des crises et du relèvement et Bureau des partenariats), et réalisées par des experts externes indépendants. Ensemble, elles constituent un système d'évaluation cohérent qui assure la couverture nécessaire pour une gestion axée sur les résultats et une responsabilisation à tous les niveaux de l'organisation. Le PNUD est également disposé à accentuer sa participation à d'autres formes d'évaluations décentralisées, y compris les évaluations menées conjointement avec des organismes des Nations Unies sur les résultats des Plans-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement, et les évaluations menées par les gouvernements dans les secteurs auxquels le PNUD apporte une contribution.

Evaluations indépendantes

Le Bureau de l'évaluation a pour mandat de réaliser des évaluations aux fins suivantes : responsabilisation à tous les niveaux de l'Organisation, planification stratégique et collecte d'informations en vue de l'utilisation des connaissances acquises au niveau mondial. Les principaux types d'évaluations indépendantes incluent les évaluations thématiques et les évaluations de programmes mondiaux, régionaux, Sud-Sud, thématiques et de pays, ces dernières étant appelées Evaluations des résultats des activités de développement. Lors de la réalisation des évaluations indépendantes, notamment les évaluations de programme

menées au niveau d'un pays, le Bureau de l'évaluation s'assure de l'appropriation de ces évaluations par les pays grâce à la participation effective des principaux partenaires nationaux au processus d'évaluation.

Evaluations décentralisées

Les bureaux de pays, les bureaux régionaux et les bureaux centraux du PNUD commandent des évaluations décentralisées correspondant au cadre de programmes dont ils ont la responsabilité. Les principaux types d'évaluations décentralisées incluent les évaluations de réalisation (ou des effets), qui mesurent les progrès réalisés dans l'obtention des effets escomptés en matière de développement, et les évaluations de projets, qui portent sur l'exécution de ces projets et leur contribution aux effets escomptés. Ces évaluations peuvent se dérouler au début du cycle de programmation, à mi-parcours ou à une date ultérieure de ce cycle, et être menées conjointement avec d'autres partenaires (évaluations conjointes de l'UNDAF, par exemple). Quels que soient le type et la modalité choisis pour l'évaluation, la contribution du PNUD au niveau des effets doit être évaluée de manière claire afin de garantir l'adéquation de l'évaluation aux besoins et exigences de redevabilité du PNUD. Lors de la réalisation des évaluations indépendantes, les évaluations décentralisées (voir ci-après) des programmes et projets gérés par le PNUD (y compris les projets mis en œuvre par une institution nationale) constituent une source d'information importante pour le Bureau d'évaluation.

Aux fins du présent manuel de mise en œuvre nationale, les directives ci-après visent principalement à présenter des informations utiles aux projets qui sont mis en œuvre au plan national dans le cadre d'un programme de pays.

Règles applicables

Politique d'évaluation

Les activités d'évaluation du PNUD s'inscrivent dans le cadre de la Politique d'évaluation approuvée par le Conseil d'administration (2006)¹⁸. Cette politique énonce des principes directeurs et des normes, présente les concepts clefs de l'évaluation, décrit les principaux rôles et responsabilités en la matière, définit les différents types d'évaluation et détaille les principaux éléments d'un système d'enrichissement et de gestion des connaissances. Elle donne également un aperçu des capacités et des ressources nécessaires pour assurer l'excellence dans la mise en place d'une culture d'évaluation et d'apprentissage au sein de l'organisation. Elle s'applique à tous les projets (y compris ceux mis en œuvre par une institution nationale) et programmes gérés par le PNUD.

Principes directeurs

¹⁸ Suite à l'examen indépendant de la politique d'évaluation, cette dernière fait actuellement l'objet d'une révision afin d'y inclure les principaux éléments de la réponse de la direction à cet examen et des décisions du Conseil d'administration. Quant la nouvelle politique sera approuvée par le Conseil d'administration en janvier 2011, les directives contenues dans le Manuel de mise en œuvre nationale, les Règles et procédures relatives aux programmes et aux opérations, et le Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement, seront actualisées en conséquence. Les directives sur l'évaluation contenues dans le présent Manuel de mise en œuvre nationale sont conformes à la nouvelle politique (c'est-à-dire qu'elles sont fondées sur le respect des nouvelles règles), mais elles doivent être considérées comme provisoires).

Appropriation des programmes par les pays. Toute évaluation doit être guidée par les priorités et préoccupations nationales. Elle doit se faire sans exclusive et être menée conformément aux systèmes nationaux. Elle doit tenir compte de la diversité des valeurs et des intérêts nationaux. Elle doit aussi être l'occasion de renforcer les rapports de partenariat noués avec les gouvernements et les principales parties prenantes et avoir pour effet de renforcer les capacités des institutions nationales sur le plan de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'action menée.

La participation des parties prenantes tout au long du processus d'évaluation est essentielle pour l'appropriation et l'utilisation des évaluations. En particulier pour les projets mis en œuvre par une institution nationale, dans lesquels les initiatives sont prises et menées par la contrepartie nationale, les partenaires de réalisation et les autres partenaires concernés doivent s'approprier la planification, la mise en œuvre et le suivi de l'évaluation et y participer activement (consulter le Guide sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement p.93 et pp. 125-146, notamment l'encadré 32 sur « L'appropriation nationale de l'évaluation »).

Gestion axée sur les résultats. L'évaluation aide le PNUD et ses partenaires à pratiquer une gestion axée sur les résultats en leur permettant de déterminer dans quelle mesure leurs processus, produits et services contribuent effectivement à l'obtention de résultats en matière de développement, ces résultats ayant une incidence sur la vie des populations. Elle implique que les programmes soient bien conçus au départ, de manière à ce que les résultats visés soient clairement définis, mesurables et susceptibles d'être suivis et évalués. En produisant des éléments d'appréciation concrets, l'évaluation permet aux responsables et aux décideurs d'être mieux informés lorsqu'ils procèdent à la planification et à la programmation stratégiques.

Développement humain et droits de l'homme. Les activités d'évaluation sont guidées par la démarche du PNUD en matière de développement, qui est axée sur l'humain et vise à assurer à l'ensemble des hommes et des femmes davantage de capacités, de choix et de droits. L'évaluation respecte les valeurs universelles d'équité, de justice, d'égalité entre les sexes et de respect de la diversité.

Coordination à l'échelle du système des Nations Unies et partenariat mondial. L'évaluation repose sur la collaboration des composantes du système des Nations Unies et contribue à cette collaboration, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité de la coopération pour le développement et de réduire les coûts de transaction correspondants. Le PNUD préconise le renforcement de la collaboration professionnelle sous l'égide du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et une coordination des activités d'évaluation menées au niveau des pays dans le cadre du système des coordonnateurs résidents. Étant donné que le PNUD s'engage de plus en plus dans des initiatives et des programmes de partenariat de portée mondiale avec d'autres donateurs, des organisations non gouvernementales et la société civile, la réalisation d'évaluations conjointes a pour effet de renforcer ce partenariat mondial.

Evaluations décentralisées obligatoires

En étroite consultation avec les partenaires nationaux, les bureaux de pays doivent préparer un plan d'évaluation chiffré et l'annexer à leur Document de programme de pays respectif. Le plan doit être entièrement budgétisé au moment de la formulation du Plan d'action du

programme de pays. La conformité aux règles établies en matière d'évaluation par les bureaux de pays repose sur la pleine exécution de ce plan¹⁹. En d'autres termes, toutes les évaluations identifiées dans le plan d'évaluation deviennent obligatoires.

Un plan d'évaluation stratégique et complet doit comporter le bon dosage d'évaluations menées au niveau des réalisations, au niveau des projets et au niveau thématique et inclure des évaluations conjointes. Les évaluations prévues par un accord de participation aux coûts ou un protocole de partenariat (par exemple, dans le cas du Fonds pour l'environnement mondial) sont obligatoires, et doivent être inscrites dans le plan d'évaluation. Lorsqu'il est convenu d'évaluer un projet mis en œuvre par une institution nationale, l'évaluation doit faire partie du plan d'évaluation et être chiffrée et budgétisée. A des fins de responsabilisation et de renforcement du savoir, les unités de programmes sont vivement encouragées à demander l'évaluation des projets suivants :

- Projets pilote avant duplication ou élargissement ;
- Projets abordant une nouvelle phase ;
- Projets en cours depuis plus de cinq ans.

Les possibilités d'aligner les évaluations du PNUD avec les systèmes nationaux d'évaluation et d'utiliser les capacités nationales d'évaluation doivent être envisagées chaque fois que c'est possible. Si, par exemple, le gouvernement d'un pays prévoit l'évaluation d'un programme important dans un secteur auquel le PNUD contribue, l'évaluation peut être gérée par le partenaire national ou gérée conjointement par le PNUD et le gouvernement. Dans ce cas, le PNUD doit s'assurer que sa contribution spécifique est évaluée de manière crédible, afin d'atteindre les objectifs de responsabilisation et de renforcement du savoir au sein de l'organisation.

Les plans d'évaluation sont réexaminés dans le cadre de la procédure annuelle d'examen des programmes, afin de veiller à ce que les évaluations prévues présentent toujours un intérêt. Sous réserve de l'accord préalable du bureau régional et en accord avec le gouvernement, les plans d'évaluation relatifs aux bureaux de pays peuvent être modifiés en cas de nécessité. Les plans d'évaluation figurent dans la base de données du Centre de ressources sur l'évaluation du PNUD ([Evaluation Resource Centre](#) - ERC), accessible au public, où ils font l'objet d'un suivi.

Utilisation des évaluations

Conformément à la politique du PNUD en matière de divulgation de l'information, toutes les évaluations réalisées sont disponibles sur le site du Centre de ressources sur l'évaluation.

Toute évaluation nécessite une réponse de la direction (ou une réponse de gestion), quels que soient la source de financement ou le type d'évaluation. Lors de l'élaboration des réponses de la direction, qui décrivent le calendrier et les rôles et responsabilités concernant les mesures prises pour donner suite à l'évaluation, les bureaux de pays doivent veiller à

¹⁹ Dans la nouvelle politique d'évaluation, la conformité aux règles établies pour les évaluations décentralisées reposera désormais sur le plan d'évaluation complet et non plus sur les évaluations de réalisation prévues (selon l'approbation du Conseil d'administration en 2011).

consulter de manière adéquate les partenaires nationaux compétents, y compris les partenaires de réalisation concernés par l'évaluation.

Procédures

Etape	Responsables	Tâches	Action dans Atlas	Notes (Calendrier)
01	Bureau de pays, conjointement avec les partenaires nationaux	Prépare un plan d'évaluation chiffré comprenant les différents types d'évaluation appropriés.		Formulation et approbation de l'UNDAF et du CPD
02	Bureau régional compétent	Veille à ce que le plan d'évaluation préparée par le bureau de pays soit de qualité et apporte une couverture adéquate. Soumet ce plan ainsi que le CPD à l'approbation du Conseil d'administration.		Formulation du PAPP
03	Bureau de pays, conjointement avec les partenaires concernés (en particulier pour les évaluations conjointes) Le bureau régional assure le contrôle.	Exécute le plan d'évaluation annexé au Document du programme de pays, en confiant les évaluations prévues à des évaluateurs externes indépendants tout au long du cycle de programmation. Réexamine le plan d'évaluation dans le cadre de l'examen annuel du programme et le modifie en cas de nécessité. Elabore la réponse de la direction à toutes les évaluations et met en place les mesures de suivi. Actualise régulièrement le suivi de la mise en œuvre des recommandations dans la base de données de l'ERC. Assure le suivi dans l'ERC.		Cycle entier de programmation
04	Bureau de pays, conjointement avec les partenaires nationaux	Tire des leçons des évaluations, en partage les enseignements et les utilise pour améliorer les programmes et projets et gérer les connaissances.		

Rôles et Responsabilités

Les cadres supérieurs des bureaux de pays assurent les fonctions suivantes:

- Faire en sorte qu'il soit possible d'évaluer les programmes en définissant clairement les résultats escomptés, en établissant des indicateurs mesurables et en déterminant les objectifs de réalisation et les données de référence;
- En collaboration avec les parties prenantes et les partenaires, assurer un suivi efficace de la mise en œuvre des programmes et de leurs résultats, de manière à fournir rapidement l'information pertinente nécessaire à la gestion axée sur les résultats et à l'évaluation;
- En collaboration avec les gouvernements partenaires et les principales parties prenantes, élaborer un plan d'évaluation chiffré et l'annexer au document de programme. Arrêter le budget du plan au plus tard lors de l'adoption du plan d'action du programme de pays. Par la suite, réexaminer et actualiser

périodiquement le plan afin d'assurer sa pertinence par rapport aux priorités nationales;

- Mettre en place un dispositif institutionnel adapté pour gérer les activités d'évaluation, aussi bien au niveau des programmes que des projets;
- Veiller à ce que les activités d'évaluation bénéficient de ressources suffisantes;
- Préserver l'indépendance du processus d'évaluation et de ses produits;
- Veiller à l'exécution du plan d'évaluation, conformément aux normes de qualité en vigueur, y compris les Normes, le Code de conduite et les Règles d'éthique du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation, et les directives du PNUD en matière d'évaluation;
- Recommander la réalisation d'évaluations menées par les pays ou conjointes, afin de favoriser l'appropriation et le pilotage des évaluations par les pays tout en veillant à l'indépendance, à la qualité et à l'utilité de l'évaluation, ainsi qu'à la responsabilité des décideurs en ce qui concerne la contribution du PNUD aux résultats;
- Mettre toute l'information nécessaire à la disposition de l'équipe d'évaluation;
- Favoriser les travaux d'évaluation menés conjointement avec des partenaires du système des Nations Unies et de l'extérieur tout en veillant à la responsabilité des décideurs en ce qui concerne les contributions spécifiques du PNUD aux résultats des activités de développement. S'agissant des bureaux de pays, contribuer à l'évaluation du plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement;
- Préparer, en concertation avec les partenaires nationaux, les réponses de la direction à toutes les évaluations et veiller, en assurant le suivi nécessaire, à ce que les recommandations issues de l'évaluation et acceptées soient dûment et rapidement mises en œuvre;
- S'inspirer des conclusions des évaluations pour améliorer la qualité des programmes, prendre les décisions stratégiques relatives aux programmes et aux positionnements futurs et partager les enseignements tirés de l'expérience acquise en matière de développement;
- Veiller à ce que tous les rapports d'évaluation soient transparents et accessibles au public;
- Favoriser l'apprentissage au sein de l'organisation en analysant les conclusions des évaluations et en les extrapolant à toutes les régions, à tous les thèmes et à tous les domaines de résultats, et ce conjointement avec les bureaux du siège dans le cadre de la gestion des connaissances au sein de l'organisation.

Les parties prenantes et les partenaires doivent participer activement à l'établissement du plan d'évaluation du PNUD. Le cas échéant, les partenaires de réalisation concernés participent aux évaluations en tant que membre du groupe de référence, de manière à donner un avis de fond sur la définition du mandat de l'évaluation, la sélection des évaluateurs, l'examen de l'avant-projet du rapport d'évaluation et l'élaboration et le suivi de la réponse de la direction.

Les directeurs des bureaux régionaux veillent à ce que les programmes de pays se prêtent aux évaluations, et assurent la qualité des plans et des pratiques d'évaluation des bureaux de pays, ainsi que la pleine exécution des plans d'évaluation chiffrés; renforcent et guident les capacités des bureaux de pays en matière d'évaluation, y compris en mettant en place une expertise et des systèmes régionaux d'appui à l'évaluation; examinent et avalisent les révisions apportées aux plans d'évaluation liés aux programmes de pays; et assurent l'utilisation effective des évaluations à des fins de supervision.

Informations supplémentaires

- Site Internet du Bureau de l'évaluation du PNUD ([UNDP Evaluation Office](#));
- [Politique d'évaluation du PNUD](#), sous réserve d'approbation par le Conseil d'administration en janvier 2011
- [Guide du PNUD sur la planification, le suivi et l'évaluation axés sur les résultats du développement](#)
- [Guide pour les évaluateurs d'effet](#)
- [GEF Guidelines on Monitoring and Evaluation](#)
- Site internet du Centre de ressources sur l'évaluation ([Evaluation Resource Centre](#))
- [EvalNet](#) – Evalnet est un réseau de bonnes pratiques et de connaissances géré par le Bureau de l'évaluation, qui vise à promouvoir entre les membres du réseau l'échange d'expériences, d'enseignements et de bonnes pratiques en matière d'évaluation. Il offre un certain nombre de produits, notamment des dossiers d'information bimestriels, des réponses cumulatives et des débats électroniques. Le réseau est ouvert, sur invitation, aux professionnels de l'évaluation extérieurs au PNUD.
- Fichier d'experts présélectionnés ([Vetted expert roster](#)) – Le Bureau de l'évaluation gère un fichier d'experts présélectionnés et spécialistes en évaluation.
- Directives pour les Evaluations des résultats des activités de développement ([ADR Guidelines](#))
- Site Internet du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation ([United Nations Evaluation Group \(UNEG\)](#))
- Règles et normes d'évaluation applicable au sein du système des Nations Unies ([UN Evaluation Group Norms and Standards for Evaluation](#))

- Code de conduite de l'UNEG pour les évaluateurs ([UNEG Code of Conduct for Evaluators](#))
- Règles d'éthique de l'UNEG pour les évaluateurs ([UNEG Ethical Guidelines for Evaluators](#))

ANNEXE 1: CADRE JURIDIQUE

Cadre juridique	Contenu
Résolutions de l'Assemblée générale	Résolution A/RES/47/199 (22 décembre 1992) – L'exécution nationale doit être la norme pour les programmes et projets appuyés par le système des Nations Unies. Résolution A/RES/56/201 de l'Assemblée générale (Examen triennal complet 2003) Résolution A/RES/62/2008 de l'Assemblée générale (Examen triennal complet 2007)
Décisions du Conseil d'administration	Dans sa décision 93/25 (17 juin 1993), le Conseil exécutif se félicite de l'utilisation accrue de la modalité d'exécution nationale pour les programmes et projets appuyés par le PNUD, conformément à la résolution 47/199 de l'Assemblée générale Décision DP/2005/1 du 28 janvier 2005 du Conseil d'administration du PNUD – Approbation du nouveau Règlement financier et règles de gestion financière
Règlement financier et règles de gestion financière	REGLEMENT 27.02: Exécution: Définition a) S'agissant des activités de programme du PNUD non régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale, gestion d'ensemble d'activités de programme spécifiques du PNUD et acceptation de l'obligation de rendre compte à l'Administrateur de l'utilisation efficace des ressources du PNUD; b) S'agissant des activités de programme du PNUD régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale, contrôle et responsabilité d'ensemble d'activités de programme spécifiques du PNUD et acceptation de l'obligation de rendre compte des résultats obtenus; Réalisation: Définition a) S'agissant des activités de programme du PNUD non régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201, achat et fourniture d'apports au titre d'activités de programme du PNUD et leur transformation en produits; b) S'agissant des activités de programme du PNUD régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale, gestion et exécution d'activités de programme visant des résultats spécifiques, y compris l'achat et la fourniture d'apports au titre d'activités de programme du PNUD et leur transformation en produits, comme stipulé dans un document signé par le PNUD et le partenaire de réalisation; Exécution nationale - Gestion générale, par une entité nationale du pays intéressé habilitée à cet effet, des activités de programme du PNUD dans un pays de programme donné; CHOIX DE L'ENTITE D'EXECUTION NATIONALE /DU PARTENAIRE DE REALISATION REGLEMENT 17.02: S'agissant des activités de programme du PNUD non régies par les modalités opérationnelles harmonisées mise en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale: L'exécution nationale est la norme pour les activités de programme du PNUD, mais il est tenu compte des capacités des pays de programme et de la nature des activités à exécuter. Règlement 17.03: S'agissant des activités de programme du PNUD régies par les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale: • L'entité chargée d'exécuter les activités de programme du PNUD est généralement le gouvernement du pays de programme, sauf lorsque le PNUD assume ce rôle en application de l'article 17.02 (c). Sous réserve des conditions définies par le Conseil d'administration du PNUD, il convient d'examiner la

Cadre juridique	Contenu
	possibilité de désigner des entités gouvernementales, des organismes du système des Nations Unies, le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets, des organismes intergouvernementaux et non gouvernementaux et le PNUD lui-même, en tant que partenaires de réalisation aux fins d'activités de programme spécifiques. Règlement et règles applicables en cas d'exécution nationale et de réalisation nationale par le gouvernement REGLEMENT 16.05: Les agents d'exécution ou, si les modalités opérationnelles harmonisées sont applicables en l'espèce, les partenaires de réalisation gèrent les fonds qu'ils reçoivent du PNUD ou par son intermédiaire conformément à leurs règlements, règles, pratiques et procédures de gestion financière, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas contraires aux principes de gestion financière du PNUD. Le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD sont appliqués lorsque les règlements et règles de gestion financière d'un agent d'exécution ou, si les modalités opérationnelles harmonisées sont applicables en l'espèce, d'un partenaire de réalisation ne contiennent pas de directives pertinentes en matière de recherche du rapport optimal coût-utilité, d'équité, d'intégrité, de transparence et de réelle mise en concurrence internationale. Services d'appui à la réalisation nationale par le gouvernement REGLEMENT 15.01: L'Administrateur est autorisé à fournir un certain nombre de services d'appui compatibles avec les orientations, objectifs et activités du PNUD. Cet appui est destiné: À des activités financées par des organismes du système des Nations Unies; À l'exécution nationale et à l'exécution par d'autres entités, ainsi qu'à la réalisation des activités de programme du PNUD, dans le cadre des paramètres définis par le Conseil d'administration. REGLEMENT 15.03: L'Administrateur est autorisé à conclure, avec le gouvernement du pays de programme, l'agent d'exécution ou, si les modalités opérationnelles harmonisées mises en place comme suite à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale sont applicables en l'espèce, le partenaire de réalisation, des arrangements appropriés concernant le remboursement des dépenses engagées par le PNUD au titre des services d'appui qu'il fournit.
Accord de base type en matière d'assistance	Article I - Scope of this Agreement This Agreement embodies the basic conditions under which the UNDP and its Executing Agencies shall assist the Government in carrying out its development projects, and under which such UNDP-assisted projects shall be executed. It shall apply to all such UNDP assistance and to such project documents or other instruments (hereinafter called project documents) as the Parties may conclude to define the particulars of such assistance and the respective responsibilities of the Parties and the Executing Agency hereunder in more detail in regard to such projects. Article III - Execution of Projects The <u>Government shall remain responsible for its UNDP-assisted development projects</u> and the realization of their objectives as described in the relevant project documents, and shall carry out such parts of such projects as may be stipulated in the provisions of this Agreement and such project documents. The <u>UNDP undertakes to complement and supplement the Government's participation</u> in such projects through assistance to the Government in pursuance of this Agreement and the Work Plan forming part of such project documents, and through assistance to the Government in fulfilling its intent with respect to investment follow-up. The Government shall inform UNDP of the <u>Government Co-operating Agency directly responsible for the Government's participation in each UNDP-assisted project</u>. Without prejudice to the Government's overall responsibility for its projects, the Parties may agree that an <u>Executing Agency shall assume primary responsibility for execution of a project</u> in consultation and agreement with the Co-operating Agency, and any arrangements to this effect shall be stipulated in the project Work Plan forming part of the project document together with arrangements, if any, for transfer of such responsibility, in the course of project execution, to the

Cadre juridique	Contenu
	Government or to an entity designated by the Government.
PAPP	Texte type pour le Plan d'action du programme de pays (PAPP): 1.1 L'Accord de base régissant la coopération entre le PNUD et _____ a été signé le _____. Sur la base de l'article premier, paragraphe 2 de cet Accord de base, l'assistance du PNUD au Gouvernement est fournie conformément aux résolutions et décisions des organes compétents de gestion du PNUD et sous réserve de la disponibilité des fonds nécessaires auprès du PNUD. La décision 2005/1 du 28 janvier 2005 du Conseil exécutif du PNUD a approuvé les nouvelles réglementations et règles financières et, avec elles, les nouvelles définitions des termes "exécution" et "mise en œuvre" permettant au PNUD de mettre en œuvre, dans leur totalité, les procédures communes d'élaboration de programme de pays faisant suite à l'initiative de simplification et d'harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le Développement. A la lumière de cette décision, <u>le Plan d'Action du Programme de Pays (PAPP) et les Plans de Travail Annuels (PTA), qui lui seront annexés, constituent ensemble le document de projet auquel il est fait référence dans l'Accord de base.</u>
PTA	Comme indiqué ci-dessus.

ANNEXE 2: PRINCIPES APPLICABLES AU CHOIX DES MODALITES DE MISE EN ŒUVRE AUTRES QUE LA REALISATION NATIONALE PAR LES GOUVERNEMENTS

Réalisation par un organisme des Nations Unies

Un organisme des Nations Unies est un partenaire de réalisation adéquat si :

- Cet organisme possède l'expertise technique indispensable au succès du projet ;
- L'agence technique compétente du pays ne souhaite pas ou ne peut se charger de la mise en œuvre du projet ;
- Un projet régional n'a pas de contrepartie institutionnelle au niveau régional.

Réalisation par une organisation de la société civile

Une organisation non-gouvernementale - ONG - (nationale ou internationale) est un partenaire de réalisation adéquat si :

- Cette organisation possède l'expérience et l'expertise nécessaires ainsi qu'un avantage comparatif dans le domaine dont relève le projet, y compris notamment le microcrédit, les secours et le relèvement en cas de catastrophe, la mobilisation, le VIH/sida, l'approvisionnement en eau en milieu rural, et l'intervention auprès des groupes pauvres et défavorisés ;
- Le projet nécessite l'usage intensif de méthodologies participatives et/ou la facilitation du dialogue entre le gouvernement et la société civile ;
- Les agences gouvernementales ne peuvent ou ne veulent pas réaliser les activités du projet de manière effective ;
- L'ONG possède des capacités suffisantes et s'engage à mettre en œuvre le projet, comme établi dans une évaluation des capacités.

Réalisation directe par le PNUD

La réalisation (ou mise en œuvre) directe par le PNUD est pertinente lorsque :

- Le gouvernement du pays hôte demande au PNUD de mettre directement en œuvre les activités d'un projet ;
- La mise en œuvre du projet nécessite une exécution et des décisions rapides, notamment dans les situations d'urgence ;
- Les autorités nationales ne sont pas en état de fonctionner ou leurs capacités sont considérablement diminuées, notamment en cas de catastrophe naturelle ou de conflit ;
- La mise en œuvre du projet serait une charge administrative additionnelle pour le gouvernement et les autres modalités de mise en œuvre seraient inefficaces notamment dans le cas des projets de petite taille, à résultat unique ou en appui au système du coordinateur résident ;

- Le bureau régional compétent a établi que le bureau de terrain concerné dispose de capacités suffisantes pour mettre en œuvre le projet.

Réalisation par une organisation intergouvernementale

Une organisation intergouvernementale n'appartenant pas au système des Nations Unies doit avoir signé un accord de partenaire de réalisation avec le PNUD pour être habilitée à mettre en œuvre un projet financé par le PNUD. Elle sera un partenaire de réalisation adéquat si :

- Le projet fait partie d'un programme régional du PNUD ;
- L'organisation est directement concernée par les activités et résultats escomptés du projet;
- Son rôle est de soutenir les résultats du projet;
- Elle possède une expérience et une expertise spécialisées dans le domaine technique du projet ;
- Elle possède des capacités suffisantes et s'engage à mettre en œuvre le projet, comme établi dans une évaluation des capacités.
- Les agences gouvernementales nationales ne peuvent ou ne veulent pas réaliser les activités du projet de manière effective.

ANNEXE 3: REALISATION PAR UNE ORGANISATION NON-GOUVERNEMENTALE

Description

Une organisation non-gouvernementale (ONG) est définie comme une organisation, un groupe ou une institution à but non lucratif qui exerce indépendamment de tout gouvernement et dont les objectifs sont humanitaires ou axés sur le développement. Si une ONG est désignée pour réaliser un projet du PNUD, elle doit posséder le statut juridique permettant d'exercer conformément aux lois régissant les ONG dans le pays de programme. Pour chaque projet, le PNUD signe un Accord type de coopération de projet avec l'ONG désignée qui sert d'accord juridique de base entre le PNUD et l'ONG.

Lorsqu'une ONG est désignée en tant que partenaire de réalisation pour les activités du PNUD, la responsabilité de la gestion de l'ensemble du projet, y compris l'obtention des résultats du projet, incombe à l'ONG. Cette modalité est particulièrement utile si une ONG peut fournir à elle seule l'ensemble des apports d'un projet ou réaliser les activités du projet, et qu'elle possède la capacité administrative/comptable nécessaire pour gérer le projet, et assurer le suivi et les rapports concernant les dépenses.

L'avantage d'une telle modalité est que l'ONG possède le contrôle total des opérations du projet et peut utiliser ses propres canaux de mobilisation d'apports pour le recrutement et les achats à condition que les processus en question ne soient pas contraires aux principes du Règlement et règles de gestion financière du PNUD, et qu'ils soient fondés sur l'optimisation des ressources. Les ONG offrent par ailleurs la possibilité de renforcer le dialogue entre le gouvernement et la communauté des organisations de la société civile.

Le bureau de pays doit évaluer la capacité de l'ONG à mener à bien le projet. Le document de projet doit préciser toutes les mesures d'aide exceptionnelles nécessaires pour que l'ONG puisse répondre aux exigences du PNUD en matière de gestion des projets.

Normalement, les parties concernées utilisent un processus concurrentiel pour sélectionner l'ONG qui va gérer un projet. Comme la désignation de l'ONG en tant que partenaire de réalisation n'est pas une action d'achat, le Comité Local d'examen des projets étudie la proposition de désignation de l'ONG et en vérifie le caractère concurrentiel.

L'ONG choisie réalise en général les activités du projet directement, mais peut, si nécessaire, engager d'autres entités, y compris d'autres ONG, pour effectuer des activités spécifiques. Le recours à d'autres entités s'effectue par une mise en concurrence, conformément aux dispositions en matière de gestion figurant dans le document de projet et examinées par le Comité local d'examen des projets.

Procédures

La procédure financière la plus couramment utilisée pour la réalisation par une ONG consiste à appliquer la modalité de Remise directe d'espèces (avances de fonds). Le montant qu'une ONG peut recevoir en tant que partenaire de réalisation est limité par sa capacité de gestion telle qu'évaluée par le Comité local d'examen des projets. L'ONG reçoit les fonds par le biais d'avances, sur la base de ses rapports financiers. L'Accord de coopération de projet doit préciser le montant de la première avance que l'ONG recevra. Après le premier versement,

le deuxième versement et les suivants seront avancés à l'ONG tous les trimestres, une fois qu'un rapport financier et d'autres documents convenus sur les activités réalisées auront été envoyés au PNUD et approuvés par ce dernier comme preuve d'une gestion et utilisation satisfaisante des ressources du PNUD.

Tous les projets gérés par une ONG doivent régulièrement faire l'objet d'un audit.

Les procédures financières pour la réalisation des projets par des ONG sont les mêmes que celles appliquées à la réalisation nationale. Le détail de ces procédures figure dans les sections ci-dessus sur la réalisation nationale.

ANNEXE 4: LISTE DE CONTROLE D'UN PARTENAIRE DE REALISATION

Principes de sélection. Le processus de sélection d'un partenaire de réalisation permet au PNUD et au gouvernement d'identifier les domaines dans lesquels les capacités doivent être renforcées. Il doit respecter les principes suivants:

- Le nombre d'organisations compétentes à prendre en considération doit être le plus élevé possible afin d'assurer une comparaison objective ;
- Les partenaires pressentis doivent faire l'objet d'une évaluation impartiale et exhaustive ;
- Le partenaire de réalisation potentiel possède les capacités minimum requises, au plan technique, financier, administratif et en matière de gestion, pour pouvoir produire les résultats du projet.

Objectif. La présente liste de contrôle vise à servir d'outil de présélection pour procéder au choix préliminaire du meilleur partenaire de réalisation potentiel parmi plusieurs candidats. Elle doit être utilisée pour évaluer rapidement l'adéquation et la capacité de chaque candidat pressenti à mettre en œuvre le projet proposé. Conformément au règlement financier 16.05 du PNUD, elle permet également de définir les règles et procédures financières applicables lorsque l'organisation pressentie est choisie comme partenaire de réalisation. Le règlement 16.05 stipule :

- (a) ... les partenaires de réalisation gèrent les fonds qu'ils reçoivent du PNUD ou par son intermédiaire conformément à leurs règlements, règles, pratiques et procédures de gestion financière, dans la mesure où ceux-ci ne sont pas contraires aux principes de gestion financière du PNUD.
- (b) Le Règlement financier et les règles de gestion financière du PNUD sont appliqués lorsque les règlements et règles de gestion financière d'un partenaire de réalisation ne contiennent pas de directives pertinentes en matière de recherche du rapport optimal coût-utilité, d'équité, d'intégrité, de transparence et de réelle mise en concurrence internationale.

La liste de contrôle sert donc aussi à évaluer les principes à la base du règlement financier et des règles de gestion financière de l'organisation pressentie.

Méthodologie. Les partenaires de réalisation potentiels doivent être identifiés au cours de l'élaboration du Plan d'action du programme de pays (PAPP) ou durant l'étape de « Justification d'un projet » ([Justifying a Project](#)). La méthodologie utilisée pour l'évaluation des capacités doit inclure des entretiens avec le personnel clé des organisations candidates et une analyse des documents pertinents. La liste de contrôle détaille les documents et sources d'information préconisés. Elle passe en revue les capacités dans quatre groupes de fonctions : 1) gestion du projet ; 2) compétences et ressources techniques ; 3) gestion financière ; 4) capacités administratives, en particulier en matière d'achat et de recrutement. Note : Si une organisation a récemment fait l'objet d'une évaluation de ses capacités, les

rédacteurs du projet peuvent d'appuyer sur cette évaluation plutôt que de procéder à une nouvelle évaluation, à condition que les conclusions de cette évaluation soient toujours valables et pertinentes au regard du projet proposé.

Qui réalise l'évaluation ? Le directeur de programme du bureau concerné et les rédacteurs du projet sont responsables de la conduite de l'évaluation des capacités.

Rapport de l'évaluation. Les évaluateurs préparent un rapport présentant les conclusions et recommandations relatives à la sélection de l'organisation candidate, y compris une recommandation concernant le choix des procédures financières à appliquer si l'organisation candidate est effectivement choisie comme partenaire de réalisation.

Utilisation des conclusions. Les constatations de l'évaluation sont spécifiques au projet et ne peuvent servir à tirer des conclusions sur la capacité de l'organisation à mettre en œuvre un autre projet. En consultation avec le gouvernement, le PNUD décide du choix préliminaire du partenaire de réalisation à partir des évaluations des organisations candidates effectuées à l'aide de la liste de contrôle. Cette dernière comprend 20 questions clé, surlignées en rouge, qui sont essentielles pour pouvoir évaluer les capacités du partenaire de réalisation. Le choix final du partenaire fait partie des recommandations du comité local d'examen des projets, qui sont adressées au représentant résident et concernent l'ensemble du projet. L'approbation du projet par le PNUD inclut l'approbation définitive du partenaire de réalisation et des dispositions connexes tels que les services d'appui du PNUD et les actions spécifiques de renforcement des capacités.

Evaluations de suivi. Suite au choix préliminaire du partenaire de réalisation, le bureau de pays procède à d'autres évaluations des capacités fonctionnelles, en fonction des besoins ou des nécessités, afin d'identifier les problèmes liés à des domaines spécifiques qui pourront être traités par les méthodes de réduction des risques.

DOMAINE D'ÉVALUATION	QUESTIONS D'ÉVALUATION	DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET SOURCES D'INFORMATION
PARTIE I. INFORMATION DE BASE		
1. Historique	Date de création de l'organisation	Rapports annuels, dossier de presse, site Web
2. Mandat et groupes d'intérêt	Quel(le) est actuellement le mandat ou la mission de l'organisation? Qui est son principal groupe d'intérêt ?	Rapports annuels, dossier de presse, site Web
3. Statut juridique	Quel est le statut juridique de l'organisation? A-t-elle répondu aux exigences légales applicables aux opérations dans le pays de programme ?	Charte, enregistrement légal
4. Financement	Quelles sont les principales sources de financement de l'organisation?	Rapports annuels
5. Certification	L'organisation a-t-elle fait l'objet d'une certification selon des normes ou des procédures de certification internationales?	ISO, normes de gestion de projets, autres normes
6. Organisations proscrites	Est-ce que l'organisation figure sur une des listes de référence des Nations Unies	http://www.un.org/french/sc/committees/1267/

DOMAINE D'ÉVALUATION	QUESTIONS D'ÉVALUATION	DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET SOURCES D'INFORMATION
	relatives aux organisations proscrites ?	
PARTIE II. CAPACITÉS EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJET		
2.1 Capacités en matière de gestion		
1. Engagement des responsables	Les responsables de l'organisation sont-ils prêts et disposés à mettre en œuvre le projet proposé?	Entretiens
2. Expérience et compétences en gestion	Quels cadres de l'organisation seront affectés au projet proposé? De quelles qualifications et expérience disposent-ils/elles en relation avec le projet proposé ? Possèdent-ils/elles une expérience dans la mise en œuvre de projets du PNUD ou de projets financés par d'autres donateurs ?	CV des cadres Entretiens avec les cadres Rapports des projets antérieurs
3. Planification et établissement des budgets	L'organisation utilise-t-elle une méthodologie relevant de la gestion axée sur les résultats ? Les stratégies, programmes et plans de travail comportent-ils des produits ou des résultats mesurables ? Les budgets sont-ils en rapport avec les résultats attendus ? Comment les responsables de la planification identifient-ils et gèrent-ils les risques ?	Documents de stratégie Documents de projet et de programme Propositions de projet, plans de travail et budgets type
4. Supervision, examens et rapports	Comment les cadres supervisent-ils la mise en œuvre des plans de travail ? Comment mesurent-ils/elles les progrès réalisés en fonction des objectifs fixés ? Comment l'organisation fait-elle état des résultats accomplis, par exemple dans les rapports annuels ou dans d'autres rapports périodiques ? Comment ses plans et ses réalisations sont-ils présentés aux parties prenantes ? L'organisation tient-elle régulièrement des réunions d'examen sur les programmes ou les projets? Est-ce que toutes les parties prenantes peuvent participer à ces réunions ? Les activités de l'organisation sont-elles soumises à une évaluation externe ? Comment l'organisation tire-t-elle des enseignements de son expérience et s'adapte-t-elle en conséquence?	Rapports annuels, présentation aux parties prenantes Rapports internes Rapports d'évaluation Rapports sur les enseignements
5. Mise en réseau	Quelles autres organisations sont essentielles au fonctionnement satisfaisant de l'organisation ? Comment cette dernière gère-t-elle ses relations avec ces organisations? Fait-elle partie de réseaux de connaissance, d'instances de coordination, ou d'autres organes?	Descriptions des réseaux et des organes de consultation avec les parties prenantes
2.2 Capacités techniques		
1. Connaissances et compétences techniques	Est-ce que les compétences et l'expérience du personnel professionnel technique de l'organisation correspondent à celles requises par le projet ? Ce personnel pourrait-il être mis à la disposition du projet? Est-ce que l'organisation possède l'infrastructure technique nécessaire (par exemple les laboratoires, l'équipement, les logiciels, les bases de données techniques)	CV du personnel technique Inscription aux réseaux de connaissances Fonds de documentation technique Rapports sur la participation du personnel à des réunions et conférences internationales, régionales, nationales ou locales Description des installations

DOMAINE D'EVALUATION	QUESTIONS D'EVALUATION	DOCUMENT DE REFERENCE ET SOURCES D'INFORMATION
	en appui à la mise en œuvre du projet ? Comment les membres du personnel de l'organisation s'informent-ils régulièrement des dernières techniques et tendances dans leurs domaines d'expertise ? Quels contacts et réseaux sont utilisés par l'organisation ? De quelles associations professionnelles l'organisation et/ou le personnel professionnel font-ils partie ?	
PART III. CAPACITES EN MATIERE DE GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE		
3.1 Capacités administratives. Remarque: Répondre uniquement aux questions adaptées au projet proposé.		
1. Installations, infrastructures et équipements	L'organisation dispose t-elle de locaux administratifs, d'infrastructures, d'équipements et de ressources budgétaires en quantité suffisante pour mener à bien ses activités, notamment par rapport aux besoins du projet ? Peut-elle gérer les infrastructures et équipements administratifs et techniques et en assurer l'entretien ?	Installations et équipements disponibles pour les besoins du projet Personnel et budget affectés à la maintenance
2. Recrutement et gestion du personnel	L'organisation est-elle juridiquement habilitée à passer des contrats d'embauche individuels ? Dans le cas contraire, quel type de relations entretient-elle avec des tiers, lors de la passation de contrats d'embauche individuels, en ce qui concerne les rapports salarié-employeur, le paiement des salaires, l'administration des bénéfices, le règlement des différends et les responsabilités ? Est-ce que l'organisation dispose de capacités spécifiques en matière de gestion des ressources humaines ? Le personnel chargé du recrutement possède t-il les compétences et l'expérience nécessaires aux besoins du projet ? Existe-t-il des procédures de recrutement écrites propres à l'organisation ? Existe t-il des éléments prouvant que l'organisation effectue les recrutements d'une manière objective et fondée sur la mise en concurrence, l'équité et la transparence ? L'organisation dispose t-elle d'une échelle de rémunération qui pourrait être appliquée au personnel de projet ? Cette échelle pourrait-elle constituer un frein au recrutement des candidats les meilleurs ? Si l'organisation dispose d'une échelle de rémunération, avec quelle fréquence cette échelle est-elle révisée et quel effet probable ces hausses de rémunération auraient-elles sur les coûts du projet ? L'organisation a t-elle des règles établies pour résoudre les différends de manière effective ? Quelles sont ses règles en matière de services au personnel, notamment en ce qui concerne le traitement des plaintes et des cas de	Manuel du personnel Contrats et accords type Accords avec des tiers Descriptions de poste ou termes de référence Documentation relative aux processus de recrutement Liste des fichiers de candidats potentiels à des postes CV du personnel chargé du recrutement Salaires ou ensemble des traitements et indemnités liés à l'échelle de rémunération

DOMAINE D’EVALUATION	QUESTIONS D’EVALUATION	DOCUMENT DE REFERENCE ET SOURCES D’INFORMATION
	discrimination, de harcèlement et d’abus de pouvoir ? En cas de différends avec son personnel employé dans les projets, l’organisation assume-t-elle l’entière responsabilité de l’investigation et de la résolution des cas en question dans le respect des règles du PNUD ? Ses règles sur les congés sont-elles compatibles avec celles du PNUD et risqueraient-elles d’affecter la mise en œuvre des activités du projet ? Est-ce que l’organisation dispose de règles concernant les cas de décès ou d’invalidité du personnel dans l’exercice de ses fonctions Est-ce qu’elle dispose de règles concernant la couverture des soins de santé et les prestations de retraite ?	
3. Achats et établissement des contrats	L’organisation est-elle légalement habilitée à passer des contrats ou des accords avec d’autres organismes ? Bénéficie-t-elle d’un avis juridique pour s’assurer que les contrats sont exécutoires, qu’ils répondent aux normes d’exécution et protègent ses intérêts et ceux du PNUD ? Est-ce que l’organisation dispose de capacités spécifiques en matière d’achats ? Le personnel chargé des achats possède-t-il les compétences et l’expérience nécessaires aux besoins du projet? Existe-t-il des procédures d’achat écrites propres à l’organisation ? Combien d’employés participent aux achats ? Existe-t-il des éléments prouvant que l’organisation effectue ses achats selon les principes d’optimisation des ressources, de transparence et de réelle mise en concurrence internationale ? Quel est le nombre et le montant des achats effectués au cours de l’année écoulée ? Est-ce qu’il existe un plan d’achat pour l’année en cours ou l’année à venir ?	Manuel relatif aux achats Contrats type Documentation relative aux processus d’achat, contrats type Base de données sur les fournisseurs Rapports d’audit Entretien avec les conseillers juridiques CV du personnel chargé des achats
3.2 Capacité en matière de gestion financière		
1. Organisation de la gestion financière et personnel affecté	Le règlement et les règles de gestion financière de l’organisation sont-ils conformes aux normes internationales? L’organisation dispose-t-elle d’un service des finances à part entière? Les responsables et les employés des services de finances possèdent-ils les compétences et l’expérience nécessaires aux besoins du projet? Les capacités actuelles en matière de gestion financière sont-elles suffisantes pour répondre aux exigences additionnelles du projet ? Le personnel des services de finances a-t-il de l’expérience dans la gestion des ressources provenant de donateurs ?	CV du personnel chargé des finances Extraits de compte en banque ou relevés bancaires Entretiens avec le personnel affecté à la gestion financière Manuel des finances Rapport d’examen sur le secteur financier
2. Situation	La situation financière de l’organisation est-	Etats financiers

DOMAINE D'ÉVALUATION	QUESTIONS D'ÉVALUATION	DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET SOURCES D'INFORMATION
financière	elle solide ? Quel volume maximum de ressources financières a-t-elle jamais eu à gérer? Si elle devait mettre en œuvre le projet proposé, quel pourcentage du total de ses ressources financières ce dernier représenterait-il ?	
3. Contrôle interne	Est-ce que l'organisation possède un compte en banque ? A-t-elle des règles et procédures écrites sur la séparation des fonctions concernant l'encaissement, la gestion et la garde des fonds ? Comment veille-t-elle à la sécurité physique des avances de fonds, des ressources en espèces et des documents financiers ? A-t-elle des procédures et des mécanismes de contrôle interne régissant les paiements qui sont consignés de manière claire ? Comment s'assure-t-elle que les dépenses sont effectuées conformément à leur utilisation prévue ? Est-ce qu'elle applique la règle de double signature pour les paiements dépassant un certain montant ? Existe-t-il des éléments attestant de la non-conformité aux règles et procédures financières ?	Manuel des finances Règlement et règles de gestion financière Rapports d'audit
4. Comptabilité et rapports financiers	Les comptes sont-ils établis et mis à jour selon les normes ou exigences nationales ? A quel moment et à qui l'organisation soumet-elle ses états financiers ? Peut-elle assurer un suivi spécifique et établir des rapports séparés concernant la réception et l'utilisation des fonds reçus d'organismes de donateurs individuels ? Existe-t-il des éléments attestant de lacunes en matière de comptabilité ou de rapports financiers ? Est-ce que l'organisation dispose d'un système et de procédures pour la gestion des actifs et le contrôle des stocks ?	Description du système comptable et des dispositions relatives à l'établissement des rapports Rapports financiers Rapports d'audit
5. Audit	L'organisation est-elle régulièrement soumise à un audit externe (ou vérification des comptes) ? Cet audit est-il réalisé conformément aux normes internationales en matière d'audit ? Les conclusions des auditeurs sont-elles rendues publiques ? Si oui, les exercices d'audit financier de l'organisation ont-ils fait des recommandations importantes concernant le renforcement des procédures et systèmes financiers ? Ont-ils identifié des cas de non-respect des règles et procédures ou d'utilisation inappropriée des ressources financières ? Quelles mesures ont été prises pour mettre en œuvre les recommandations des auditeurs ?	Rapports d'audit Rapports de suivi des recommandations des auditeurs

ANNEX 5: CADRE POUR L'UTILIZATION D'EL SYSTEME D'ACQUISITION DES PARTENAIRES D'IMPLEMENTACION

[Cliquer ici.](#)

ANNEX 6: Modèle de Contrat de Service

[Cliquer ici.](#)

ANNEX 7: Modèle de Conditions Générales - Biens

[Cliquer ici.](#)

ANNEX 8: Modèle de Conditions Générales – Services

[Cliquer ici.](#)