

PNUD
PROCEDURES DU PNUD
APPLICABLES A L'EXECUTION NATIONALE

FEVRIER 1998

En vigueur à
compter du 1^{er} avril 1998

TABLE DES MATIERES

	page
1. INTRODUCTION	3
2. EXECUTION NATIONALE	3
3. FORMULATION ET APPROBATION DES PROGRAMMES ET PROJETS	5
4. PARTICIPATION DES INSTITUTIONS SPECIALISEES DES NATIONS UNIES	6
5. DISPOSITIONS APPLICABLES A LA REALISATION DES PROJETS	6
5.1 Sélection des agents de réalisation	6
5.2 Achats, recrutement du personnel et utilisation des apports financés par le PNUD	8
5.3 Unités d'appui à la gestion	9
6. APPUI DU BUREAU DE PAYS DU PNUD	10
6.1 Services d'appui	10
6.2 Recouvrement des coûts	12
7. SUIVI ET EVALUATION	13
8. GESTION FINANCIERE ET ETABLISSEMENT DE RAPPORTS	13
8.1 Responsabilité financière	13
8.2 Avances de fonds	14
8.3 Paiements directs	15
8.4 Etablissement de Rapports financiers	15
8.5 Comptabilisation des opérations au siège du PNUD	16
8.6 Procédures spéciales applicables aux projets d'un budget inférieur à 150 000 dollars	16
9. DISPOSITIONS APPLICABLES EN MATIERE D'AUDIT	17
9.1 Objectif de l'audit	17
9.2 Portée de l'audit	17
9.3 Réalisation de l'audit	18
9.4 Suivi	18

Annexes

A. Renforcement des capacités en vue de l'exécution : facteurs essentiels	20
B. Lettre d'accord type entre l'agent d'exécution et un organisme des Nations Unies Faisant office d'agent de réalisation	22
C. Lettre d'accord type entre le PNUD et le Gouvernement pour la fourniture de services d'appui	27
D. Annexe type au document d'appui au programme ou au descriptif de projet concernant l'appui du Bureau de pays du PNUD	30
E. Instructions concernant le rapport financier	31
F. Demande de paiement direct	37
G. Orientations concernant l'audit	38

I. INTRODUCTION

- 1.1 On entend par exécution nationale le mode opérationnel concerté par lequel, entre autres, le pays bénéficiaire assume la responsabilité générale de la formulation et de la gestion des programmes et projets appuyés par le PNUD (Décision 92/22 du Conseil d'administration en date du 26 mai 1992).
- 1.2 On entend par réalisation l'achat et la fourniture de tous les apports nécessaires à un programme ou projet, ainsi que leur transformation en « produits » (Décision 92/22 du Conseil d'administration en date du 26 mai 1992).
- 1.3 Dans sa résolution 47/199 du 22 décembre 1992, l'Assemblée générale a réaffirmé que « l'exécution nationale devrait être la norme pour les programmes et projets appuyés par le système des Nations Unies, compte tenu des besoins et des capacités des pays bénéficiaires ».
- 1.4 Les objectifs de l'exécution nationale sont les suivants :
 - (a) Renforcement des capacités, autosuffisance et durabilité ;
 - (b) Prise en charge et internalisation des apports extérieurs ;
 - (c) Bien-fondé et impact, en particulier lorsqu'elle est appliquée parallèlement à l'approche-programme.
- 1.5 Les principes fondamentaux de l'exécution nationale sont les suivants :
 - (a) Application des règles et procédures du gouvernement, lorsqu'elles sont compatibles avec les pratiques internationales reconnues, le but étant de faire en sorte qu'elles soient intégrées aux programmes et structures nationaux et conformes à ceux-ci ;
 - (b) Responsabilité incombant au gouvernement de veiller à ce que les ressources du PNUD soient utilisées efficacement en établissant les rapports financiers appropriés et en réalisant les objectifs du programme/projet ;
 - (c) Respect des règles et règlements du PNUD, lorsque le bureau de pays du PNUD fournit des services d'appui.

2. EXECUTION NATIONALE

- 2.1 L'exécution nationale d'un programme ou projet appuyé par le PNUD suppose que le gouvernement fasse preuve d'un intérêt et d'une volonté d'assumer la responsabilité de la gestion du programme ou projet et qu'il existe des capacités nationales appropriées. Lorsque ces capacités sont insuffisantes, le gouvernement doit s'attacher, avec le concours du PNUD et d'autres partenaires de développement, à les renforcer. Les capacités à renforcer seront fonction des facteurs essentiels à l'exécution (**voir annexe 1 : Renforcement des capacités e vue de l'exécution facteurs essentiels**).
- 2.2 Lorsque l'exécution nationale se révèle inadaptée, d'autres modalités doivent être appliquées, notamment l'exécution des projets par un organisme des Nations Unies ou par une organisation non gouvernementale. (**Voir « Procédures du PNUD applicables à l'exécution d'un projet par une organisation non gouvernementale », Division des politiques et procédures opérationnelles du PNUD, septembre 1997**).
- 2.3 Le PNUD se réserve l'autorité de décider quelle modalité garantira la meilleure utilisation de ses ressources en fonction du programme ou projet concerné. Il revient, en dernier ressort, à l'Administrateur d'approuver l'exécution nationale. Celui-ci délègue cette responsabilité au Représentant résident du PNUD par le biais de l'Administrateur associé et des bureaux régionaux.
- 2.4 Dans le cadre de l'exécution nationale, plusieurs structures gouvernementales et autres organismes participent à la réalisation du programme ou projet comme suit :
 - (a) Autorité gouvernementale de coordination. C'est l'organe central du gouvernement chargé de toutes les communications avec le PNUD concernant les programmes et projets exécutés dans le pays. Il ne peut y avoir qu'une seule autorité gouvernementale de coordination dans chaque pays bénéficiant de programmes. L'autorité est responsable en dernier ressort, au nom du gouvernement

de la gestion générale des programmes du PNUD et doit rendre compte au PNUD de toutes les ressources gérées par le gouvernement au titre des programmes. Cette responsabilité englobe la supervision des activités entreprises par l'agent d'exécution, l'évaluation des progrès accomplis et de la qualité technique et la réalisation des objectifs fixés. Si la responsabilité quotidienne du programme ou projet incombe à l'agent d'exécution, l'autorité gouvernementale est responsable en dernier ressort de l'exécution. A cet égard, les niveaux de responsabilité sont les mêmes que ceux du PNUD, le Représentant résident étant responsable devant l'Administrateur qui est responsable en dernier ressort des opérations ;

- (b) Agent d'exécution. L'agent d'exécution est principalement responsable de la planification et de la gestion générale des activités du programme ou projet, de l'établissement des rapports, de la comptabilité, du suivi et de l'évaluation du programme ou projet, de la supervision des agents de réalisation ainsi que de la gestion et de la vérification de l'utilisation des ressources du PNUD. L'agent d'exécution est responsable devant l'autorité gouvernementale de coordination et devant le PNUD de la production des résultats escomptés, de la réalisation des objectifs du programme ou projet et de l'utilisation des ressources du PNUD ;
- (c) Agent de réalisation. L'agent de réalisation, au nombre d'un ou plusieurs, fournit des services et entreprend des activités, notamment l'acquisition et la fourniture d'apports au programme/projet et leur transformation en produits escomptés. Il est responsable devant l'agent d'exécution de la qualité, du respect des délais et de l'efficacité des services qu'il rend et des activités qu'il entreprend, ainsi que de l'utilisation des fonds qui lui ont été fournis ;
- (d) Organismes des Nations Unies. Les organismes des Nations Unies jouent un rôle de premier plan en matière d'appui aux programmes et projets faisant l'objet d'une exécution nationale, à la fois en servant d'agent de réalisation et en fournissant des services techniques propres à aider l'Administrateur à s'acquitter de la responsabilité qui lui incombe d'assurer la qualité des programmes et projets appuyés par le PNUD.

2.5 Le Représentant résident du PNUD. Le Représentant résident est responsable devant l'Administrateur, par le biais du Bureau régional, de tout appui fourni au pays bénéficiaire, notamment du suivi des programmes et projets et de l'utilisation appropriée des fonds du PNUD. La responsabilité de la réalisation de toutes les évaluations statutaires et non statutaires est également déléguée au Représentant résident.

2.6 Un programme ou projet appuyé par le PNUD ne peut avoir qu'un seul agent d'exécution. En consultation avec le PNUD, l'autorité gouvernementale de coordination est chargée de désigner la structure nationale qui fera office d'agent d'exécution du programme/projet. Si l'exécution nationale est retenue, les autorités nationales désignées à cette fin doivent être directement concernées par les activités du programme ou projet. Tout en assumant la responsabilité générale du programme ou projet, l'autorité gouvernementale de coordination peut nommer agent d'exécution l'une des structures publiques nationales suivantes :

- (a) Un ministère ;
- (b) Un département au sein d'un ministère ;
- (c) Une structure publique semi-autonome telle que la banque centrale, une université, des collectivités régionales et locales ou des municipalités.

2.7 Si l'autorité gouvernementale de coordination se désigne elle-même agent d'exécution, le ministère et/ou le département techniques concernés doivent être associés à l'exécution du programme ou projet en qualité :

- (a) D'agent de réalisation ;
- (b) De membre d'un comité directeur ou d'autres mécanismes consultatifs.

- 2.8 Quelle que soit la structure qui a été désignée agent d'exécution, les comités directeurs peuvent être un instrument efficace de l'exécution nationale car ils permettent de concevoir des approches participatives au développement et d'établir des partenaires élargis avec la société civile, la secteur privé et le gouvernement. Si la création d'un comité directeur est jugé opportun pour atteindre les objectifs du programme ou projet, le document d'appui au programme ou le descriptif de projet doit en préciser les responsabilités. L'objectif du comité directeur est de permettre à l'agent d'exécution d'avoir accès à diverses parties prenantes qui peuvent donner des conseils en matière de réalisation.

3. FORMULATION ET APPROBATION DES PROGRAMMES ET PROJETS

- 3.1 Le Manuel des programmes et projets (MPP) contient des politiques et procédures générales applicables aux programmes et projets appuyés par le PNUD. Les sections pertinentes du MPP sur la formulation, l'examen et l'approbation des projets sont applicables. (Voir les sections 30200, 30300 à 30309, 30100 à 30110 et le « Guide de la mise en œuvre de l'approche-programme », publié par la Division des politiques et procédures opérationnelles en mai 1997).
- 3.2 Les dispositions applicables aux programmes et projets au titre de l'exécution nationale doivent figurer dans le document d'appui aux programmes ou le descriptif de projet comme suit :
- (a) Les dispositions relatives à la gestion générale du programme ou projet sont définies dans le document d'appui au programme (DAP) (sous la rubrique II. D intitulé « Modalité d'exécution ») ou dans le descriptif de projet (sous la rubrique B.4 intitulée « Stratégie du projet et dispositions applicables à la réalisation »). Les responsabilités respectives du bureau de pays et de l'autorité gouvernementale de coordination y sont précisées. L'agent d'exécution doit être clairement désigné sur la page de garde du DAP ou du descriptif de projet ;
 - (b) Le DAP ou le descriptif de projet doit également indiquer les activités à entreprendre par les agents de réalisation et présenter ces activités de manière générale (sous les mêmes rubriques qu'au point 3.2 a) ci-dessus), y compris les mécanismes par lesquels le bureau de pays du PNUD est informé des achats, du recrutement du personnel et de l'utilisation des apports ;
 - (c) Le DAP ou le descriptif de projet doit comporter une annexe contenant un échéancier statutaire des avances de fonds que le PNUD doit effectuer au bénéfice de l'agent d'exécution. Cet échéancier se fonde sur le plan de travail et le budget du programme ou projet et indique les montants des avances prévues et la date de leur versement. Instrument de planification financière, l'échéancier des avances du PNUD facilite la réalisation des projets et est mis à jour au moins une fois par an et aussi souvent que nécessaire.
 - (d) Le DAP ou le descriptif de projet doit comporter une annexe définissant les services d'appui que le PNUD doit fournir, lorsque cet appui est jugé nécessaire. **(Voir chapitre 6 : « Appui du bureau de pays du PNUD »)**
- 3.3 Avant l'approbation du programme ou projet, les parties concernées (PNUD, autorité gouvernementale de coordination, agent d'exécution et autres structures intéressées) doivent examiner les capacités nécessaires à son exécution. **(Voir annexe A : « Renforcement des capacités en vue de l'exécution : facteurs essentiels »)**. Les recommandations découlant de cet examen doivent être consignées dans un document pour suite à donner.
- 3.4 Le DAP ou le descriptif de projet, y compris l'annexe sur les services d'appui à fournir par le bureau de pays du PNUD, est signé conjointement par le PNUD et l'autorité gouvernementale de coordination. Il est également signé par l'agent d'exécution lorsqu'il s'agit d'une structure différente de l'autorité gouvernementale de coordination.

4. PARTICIPATION DES INSTITUTIONS SPECIALISEES DES NATIONS UNIES

- 4.1 Les institutions spécialisées des Nations Unies constituent une importante source d'appui aux gouvernements et au PNUD. L'équipement, l'expérience accumulée, les bases des données et les contacts internationaux des institutions des Nations Unies en font le choix idéal dans de nombreux cas. Il convient donc de tenir dûment compte de ces services et de les porter à la connaissance de l'agent d'exécution et du gouvernement.
- 4.2 Les institutions spécialisées des Nations Unies peuvent fournir un appui aux programmes et projets dans le cadre de l'exécution nationale comme suit :
- (a) Services d'appui à l'élaboration de politiques et programmes ;
 - (b) Services d'appui technique à toutes les étapes du cycle du programme ou projet ;
 - (c) Réalisation directe d'une partie du programme ou projet pour le compte de l'agent d'exécution.
- 4.3 Les règles applicables à l'appui technique fourni par les institutions spécialisées des Nations Unies sont déterminées lors de l'élaboration du programme ou projet et révisées pendant toute la durée de sa réalisation. Pour plus de détails concernant les dispositions en matière d'appui et la gestion financière connexe avec les institutions spécialisées des Nations Unies, voir le document intitulé « Présentation d'ensemble des arrangements futurs concernant les dépenses d'appui des organisation », publié sous couvert d'une lettre de l'Administration associé le 23 décembre 1996 et qui a pris effet le 1^{er} janvier 1997.
- 4.4 Les services d'appui à l'élaboration des politiques et programmes sont fonction des priorités et des besoins du pays dans le cadre des programmes et projets appuyés par le PNUD. Ils peuvent être financés au titre de la rubrique 2.2 ou des rubriques budgétaires relatives aux programmes ou projets à partir d'autres sources de financement telles que les rubriques 1.1.1, 1.1.2 et 1.2.3 concernant le montant cible pour l'allocation des ressources de base, la participation aux coûts et les fonds d'affectation spéciale. Ces services comprennent :
- (a) La politique suivie en amont pour la formulation des stratégies et programmes ;
 - (b) Des services consultatifs et/ou des conseils d'ordre sectoriel ;
 - (c) L'évaluation des besoins de coopération technique ;
 - (d) Des études sectorielles ou multidisciplinaires.
- 4.5 Les services d'appui technique (SAT) sont particulièrement adaptés à l'exécution nationale des programmes et projets car ils permettent d'en garantir la qualité et d'honorer la responsabilité incombant à l'Administrateur. Ces services peuvent être financés au titre de la rubrique 2.3 ou directement au titre des rubriques du budget du programme ou projet concerné, à partir des mêmes sources de financement que le programme ou projet (rubriques 1.1.1, 1.1.2 et 1.1.3, participation aux coûts et fonds d'affectation spéciale). Ils peuvent être fournis à toutes les étapes du cycle du programme ou projet, à savoir : formulation et examen, appui technique et suivi des activités pendant la réalisation et évaluation.
- 4.6 Réalisation. Une institution spécialisée des Nations Unies peut également faire office d'agent d'exécution d'un programme ou projet dans le cadre de l'exécution nationale. **(Voir section 5.1 : « Sélection des agents de réalisation »).**

5. DISPOSITIONS APPLICABLES A LA REALISATION DES PROJETS

5.1 Sélection des agents de réalisation

- 5.1.1 Les agents d'exécution sont encouragés à prendre les meilleures dispositions possibles pour assurer le respect des délais et le coût-efficacité des activités ainsi que la qualité et la durabilité des résultats. L'agent d'exécution peut être son propre agent de réalisation pour tout ou partie des activités relatives au programme ou projet. A l'inverse, si l'agent d'exécution ne dispose pas des meilleures ressources ni de la capacité pour entreprendre certaines activités, il peut demander à des agents de réalisation d'appuyer et/ou d'entreprendre certaines activités, notamment l'achat de biens et services, pour son compte. Des structures nationales tout comme des structures internationales peuvent être partie à ces arrangements.

- 5.1.2 Peuvent être agents de réalisation au titre de l'exécution nationale, les structures suivantes :
- (a) L'agent d'exécution ;
 - (b) Une autre structure publique telle qu'un ministère, un département au sein d'un ministère ou un organisme public semi-autonome ;
 - (c) Un organisme des Nations Unies habilité à exécuter des programmes et projets appuyés par le PNUD, ci-après désigné « Organisme des Nations Unies » (voir « Présentation d'ensemble des arrangements futurs concernant les dépenses d'appui des organisation », tableau 1, dont les dispositions ont pris effet le 1^{er} janvier 1997) ;
 - (d) Une structure extérieure, qui n'est pas un service public, telle qu'une société privée, une agence-conseil ou une ONG.
- 5.1.3. Les dispositions applicables à la réalisation des projets doivent être examinées et définies pendant l'élaboration du programme ou projet. Le DAP ou le descriptif doit présenter de manière générale les dispositions arrêtées, les apports à fournir et les modalités de fourniture. Par exemple, le DAP ou le descriptif de projet peut indiquer que des ONG seront utilisées pour la réalisation ou qu'une structure publique contribuera à la réalisation. Les accords particuliers et les détails concernant les agents de réalisation ainsi que les responsabilités qui leur incombent sont définis par l'agent d'exécution au début de la réalisation du programme ou projet. Lorsqu'un organisme de s Nations Unies est agent de réalisation, les dispositions applicables sont normalement définies dans le DAP ou le descriptif de projet en vue de la signature de la lettre d'accord (**annexe B**) et de l'exécution du projet en temps voulu.
- 5.1.4. L'agent de réalisation est normalement sélectionné suite à une évaluation des avantages comparatifs des candidats à la réalisation des activités relatives au programme ou projet, y compris des connaissances spécialisées dans un domaine technique ou une zone géographique donnée. L'agent d'exécution peut désigner des agents de réalisation en fonction de leurs avantages comparatifs soit par dérogation à la mise en concurrence, soit par appel d'offres comme suit :
- (a) L'agent d'exécution lui-même. La sélection est faite sur la base de l'avantage comparatif (dérogation à la mise en concurrence) ;
 - (b) Une structure publique. La sélection est normalement faite sur la base de l'avantage comparatif (dérogation à la mise en concurrence). Dans le cas des structures semi-autonomes, on a parfois recours à l'appel d'offres. Les dispositions contractuelles entre l'agent d'exécution et l'agent de réalisation varient en conséquence, et peuvent consister en l'application d'arrangements existant entre les deux parties, en une lettre d'accord (**annexe B** peut servir de modèle à adapter au cas d'espèce) ou en un contrat ;
 - (c) Un organisme des Nations Unies. La sélection est faite sur la base de l'avantage comparatif (dérogation à la mise en concurrence). La lettre d'accord type figurant à l'**annexe B** est utilisée ;
 - (d) Une structure extérieure. Le processus de sélection est fonction de la nature des activités et du statut juridique de l'agent de réalisation potentiel. Les organisations à but lucratif, notamment une société privée ou agence-conseil, sont toujours choisies par appel d'offres. Les ONG sont sélectionnées soit par mise en concurrence, soit par dérogation à la mise en concurrence sur la base de l'avantage comparatif. Lorsqu'il est établi qu'une ONG est la plus apte à servir d'agent de réalisation, elle peut être désignée par dérogation à la mise en concurrence, dans ce cas, il faut normalement une lettre d'accord entre l'agent d'exécution et l'agent de réalisation. Pour de plus amples informations concernant les ONG en tant qu'agent de réalisation, voir les « Procédures du PNUD applicables à l'exécution d'un projet par une organisation non gouvernementale » (Introduction et section II.B), Division des politiques et procédures opérationnelles du PNUD, septembre 1997.
- 5.1.5 Un organisme des Nations Unies peut également faire office d'agent de réalisation d'un programme ou projet appuyé par le PNUD. Dans ce cas, ses responsabilités sont définies dans une lettre d'accord entre cet organisme et l'agent d'exécution. La lettre précise les responsabilités de chaque partie, présente en détail les activités dont l'agent de réalisation est responsable et indique les dispositions financières correspondantes. (**voir annexe B : Lettre d'accord type entre l'agent d'exécution et un organisme des Nations Unies faisant office d'agent de réalisation**). Les services fournis par l'organisme des Nations Unies en tant qu'agent de réalisation sont financés par le budget du programme ou projet. Le siège débloque les fonds en faveur de l'organisme des Nations Unies agent de réalisation conformément à l'échéancier figurant à l'appendice 2 de la lettre d'accord entre l'agent d'exécution et l'agent de

réalisation. Le PNUD rembourse l'organisme des Nations Unies faisant office d'agent de réalisation conformément aux règles régissant les services administratifs et opérationnels (voir « Présentation d'ensemble des arrangements futurs concernant les dépenses d'appui des organisations », en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1997).

5.2 Achats, recrutement du personnel et utilisation des apports financés par le PNUD

5.2.1 L'application des règles et procédures est examinée pendant la formulation du programme ou projet, en tenant compte des facteurs essentiels à l'exécution (**voir annexe A : Renforcement des capacités en vue de l'exécution : facteurs essentiels**). En principe, les politiques, procédures et règles du gouvernement en matière d'achats, de recrutement de personnel et de passation de marchés sont appliquées tout en respectant les principes découlant des règles et procédures du PNUD. A défaut, l'agent de réalisation peut appliquer les politiques et les procédures régissant les achats, les recrutements et la passation des marchés pour des apports figurant dans les manuels pertinents du PNUD (Section 30400 à 30403 du Manuel des programmes et projets ; Manuel du personnel). En ce qui concerne l'application des règles et procédures du PNUD régissant les services d'appui, voir le **chapitre 6 : Appui du bureau de pays du PNUD**. Le bureau de pays du PNUD est informé des mesures prises en matière d'achats, de recrutement et d'utilisation des apports par le biais de mécanismes de consultation qui doivent figurer dans le DAP ou le descriptif de projet.

5.2.2 Lorsque les achats, les recrutements et l'utilisation des apports impliquent des questions spécialisées complexes et/ou techniques, l'agent d'exécution peut demander d'assistance d'un agent de réalisation tel qu'un organisme des Nations Unies. Les agents de réalisation du système des Nations Unies appliquent les procédures, règles et conditions de leurs organisations respectives.

5.2.3 Personnel du programme ou projet. L'agent de réalisation désigné peut recruter directement les catégories suivantes de personnel prévues dans les rubriques budgétaires et pour les activités assignées à l'agent de réalisation.

- (a) Experts sous contrat de longue durée ou consultants sous contrat de courte durée recrutés sur le plan international (rubrique 11 du budget du programme ou projet) ;
- (b) Experts sous contrat de longue durée ou consultants sous contrat de courte durée recrutés sur le plan local (rubrique 17 du budget du programme ou projet) ;
- (c) Personnel administratif (rubrique 13 du budget du programme ou du projet).

5.2.4 Les membres du personnel recrutés par l'agent de réalisation pour les programmes ou projets appuyés par le PNUD signent des contrats conformes à la législation locale sur le travail et/ou aux procédures et conditions d'emploi fixées par le gouvernement. Le bureau de pays du PNUD doit être informé du système et du processus de recrutement par le biais des mécanismes de consultation en place et/ou grâce aux rapports d'activités, mandats, décisions du comité des recrutements et à tout autre moyen approprié.

5.2.5 Les procédures suivantes doivent être appliquées en matière de recrutement :

- (a) Concurrence. Il faut faire appel à un large éventail de candidats qualifiés et recruter celui ou celle qui répond le mieux à la définition d'emploi et au DAP ou descriptif de projet ;
- (b) Transparence. Le processus de recrutement doit être transparent et ouvert-les renseignements, y compris les critères de sélection, étant fournis intégralement et équitablement à tous les candidats et avec la participation de plusieurs personnes à la prise des décisions, par exemple dans le cadre d'un comité.

5.2.6 La rémunération et les autres droits du personnel local ne doivent pas être supérieurs à ceux applicables au sein du système des Nations Unies à des travailleurs occupant des fonctions comparables dans le pays concerné. Toute indemnité proposé pour le personnel affecté aux programmes et projets appuyés par le PNUD est fixée suite à des consultations entre le gouvernement et le Représentant résident du PNUD, notamment sur la base d'un barème des salaires convenu mutuellement. (Voir également **chapitre 6 : « Appui du bureau de pays du PNUD »**).

- 5.2.7 Les fonctionnaires (agents de l'Etat chargés de l'exécution de programme et projets) qui participent à l'exécution d'un programme ou projet financé par le PNUD, y compris le directeur ou le coordonnateur national du programme ou projet, ne peuvent prétendre à aucune rémunération provenant du budget du programme ou projet (Voir le document directif du Groupe consultatif mixte sur les politiques, avril 1996).
- 5.2.8 Les Volontaires des Nations Unies ayant les qualifications requises sont recrutés par le Programme des Volontaires des Nations Unies en tant qu'agent de réalisation (rubrique 14 du budget du programme ou projet). Les experts associés (rubrique 11 du budget, sans frais) sont recrutés par les organismes des Nations Unies ou le siège du PNUD. Le recrutement de volontaires nationaux est régi par des règles propres à chaque pays lorsqu'il existe un tel programme.
- 5.2.9 Formation :
- (a) L'agent de réalisation, comme convenu avec l'agent d'exécution, informe le Représentant résident du processus de sélection des candidats à une formation appuyée par le PNUD, des propositions de bourses et du choix des installations de formation. Les bourses et autres indemnités financées par le PNUD ne devraient pas être supérieures au montant mensuel maximum applicable en la matière au sein du système des Nations Unies. Le Représentant résident doit veiller à ce que le gouvernement verse régulièrement les émoluments des stagiaires pendant la durée de formation ;
 - (b) Les voyages d'étude sont organisés conformément au plan de travail du programme/projet. Les agents de réalisation doivent veiller à ce que l'itinéraire le plus économique soit retenu et que les indemnités versées ne soient pas supérieures aux taux applicables par le système des Nations Unies ;
 - (c) La formation dans le pays (séminaires, ateliers et autres) est organisée par l'agent de réalisation conformément au plan de travail et à un budget convenu.
- 5.2.10 Matériel. Le matériel financé par le PNUD demeure la propriété du PNUD jusqu'à son transfert ou cession. Cette règle s'applique quel que soit le responsable de l'achat du matériel concerné. Le matériel peut être transféré à la fin d'un programme ou projet, ou à tout moment pendant la durée du programme ou projet. Le Représentant résident prend toute décision de cession du matériel, y compris le transfert, en consultation avec les parties concernées.
- 5.2.11 Il incombe à l'agent d'exécution de veiller à ce que le matériel et les fournitures achetés grâce à des fonds du PNUD soient rigoureusement utilisés aux fins du programme ou projet, comme convenu avec le PNUD, et qu'ils soient bien entretenus. L'agent d'exécution doit répertorier tout le matériel durable financé par le PNUD et envoyer chaque année un inventaire certifié au bureau de pays du PNUD. L'agent d'exécution doit fournir au Représentant résident, sur sa demande, des informations concernant l'utilisation, le stockage et l'entretien du matériel et des fournitures. L'organisation ayant des droits de propriété sur le matériel doit prendre une police d'assurance appropriée pour le matériel.
- 5.2.12 Achat de biens et services par la sous-traitance. Par entrepreneur/sous-traitant on entend toute personne morale qui fournit des services ou des biens contre paiement ou toute autre rétribution. Les entrepreneurs, sous-traitants, vendeurs et fournisseurs sont choisis par appel d'offres. Les agents de réalisation suivent leurs propres procédures et pratiques pour l'achat des biens et services à fournir au titre de la sous-traitance lorsque ces procédures sont conformes aux principes de justice, de transparence, d'économie et d'efficacité qui conditionnent l'utilisation des fonds du PNUD.
- 5.2.13 Le bureau de pays du PNUD doit être informé des systèmes et processus d'acquisition de tous les apports grâce à des mécanismes de consultation qui doivent être définis dans le DAP ou le descriptif de projet.
- 5.3 Unités d'appui à la gestion
- 5.3.1 Pour atteindre les objectifs visés par l'exécution nationale, le PNUD collabore avec les institutions déjà en place et les aide à renforcer leurs capacités selon que de besoin. Conformément à ce principe, les fonctions administratives, financières et techniques liées à l'exécution des programmes et projets sont normalement intégrées aux activités de l'agent d'exécution. Lorsque ni l'autorité gouvernementale de

coordination ni l'agent d'exécution ne sont en mesure de fournir tous les services fonctionnels et d'appui comme indiqué à l'**annexe B (« Renforcement des capacités en vue de l'exécution : facteurs essentiels »)**, d'autres dispositions doivent être établies pour assurer une application effective de l'exécution nationale. Ces dispositions pourraient comprendre :

- (a) La formation et le renforcement des capacités des agents d'exécution et de réalisation ;
- (b) Le recrutement du personnel voulu pour assumer certaines fonctions particulières ;
- (c) La conception de système et de procédures ;
- (d) Le recours à des agents de réalisation nationaux et internationaux (voir chapitre 5 : « Dispositions en matière de réalisation ») ;
- (e) Le recours à l'appui technique et administratif des organismes des Nations Unies (voir chapitre 4 : « Participation des organismes des Nations Unies ») ;
- (f) L'appui du bureau de pays du PNUD (voir chapitre 6 : « Appui du bureau de pays du PNUD ») ;
- (g) Les unités d'appui à la gestion.

5.3.2 Les derniers mécanismes, les unités d'appui à la gestion, sont des structures ou des personnes morales qui soutiennent la gestion et l'administration des programmes et projets de développement. Leurs fonctions varient selon les conditions et besoins locaux. Les unités d'appui à la gestion entreprennent des activités administratives telles que les achats, les paiements et la passation des marchés, la tenue des livres, l'établissement des rapports et la comptabilité, la gestion des programmes, l'organisation de la formation et le renforcement des capacités. Les unités d'appui créées par le gouvernement sont généralement considérées comme des organismes publics. Dans ce chapitre, il est question des unités d'appui créées et/ou financées partiellement ou entièrement par des donateurs.

5.3.3 Le PNUD ne peut appuyer ou financer des unités d'appui à la gestion qu'aux conditions ci-après :

- (a) Avant d'apporter un appui à une unité d'appui à la gestion, le bureau de pays du PNUD doit en examiner la viabilité, le coût-efficacité et les possibilités de renforcement des capacités, et consigner ses conclusions dans les comptes-rendus des comités consultatifs locaux sur les programmes. ;
- (b) Des responsabilités clairement définies dans le DAP ou le descriptif de projet doivent être assignées dès le départ aux unités d'appui à la gestion et autres parties concernées. L'agent d'exécution demeure responsable de la gestion du programme ou projet ; l'unité d'appui n'a aucune responsabilité en matière d'exécution et ne joue qu'un rôle d'appui ;
- (c) L'appui fourni par l'unité a un caractère temporaire, concerne une période clairement définie et est accompagné de mesures de renforcement des capacités ;
- (d) L'unité doit fonctionner dans le cadre d'une structure publique et sous la supervision du gouvernement,
- (e) Conformément à la politique du Groupe consultatif mixte des politiques (voir par. 5.2.7), les fonds du PNUD ne peuvent servir ni à employer ni à rémunérer des fonctionnaires travaillant dans les unités d'appui à la gestion ;
- (f) Les unités d'appui à la gestion ne doivent pas être créées au sein du bureau de pays du PNUD.

6. APPUI DU BUREAU DE PAYS DU PNUD

6.1 Services d'appui

6.1.1 Outre l'assistance que le PNUD fournit normalement aux programmes et projets qu'il finance pendant toute leur durée, le bureau de pays du PNUD peut, dans le cadre de l'exécution nationale, apporter un appui supplémentaire à l'agent d'exécution et aux agents de réalisation afin de leur faciliter la tâche, comme suit : a) appui à l'établissement de rapports ; b) paiements directs ; c) services d'appui.

6.1.2 Appui à l'établissement de rapports. L'agent d'exécution est responsable de l'établissement de rapports d'activités et de rapports financiers à l'intention du PNUD. Les dispositions en la matière sont définies au moment de la formulation des programmes ou projets, compte tenu des facteurs essentiels pour l'exécution (**Voir annexe A : renforcement des capacités en vue de l'exécution : facteurs essentiels**). L'agent d'exécution doit, par conséquent, être en mesure de satisfaire ces exigences. Toutefois, le bureau de pays du PNUD peut, à titre exceptionnel, aider l'agent d'exécution à cette fin tout en veillant au renforcement des capacités de ce dernier en vue de lui permettre d'établir des rapports appropriés.

- 6.1.3 Paiements directs. Le PNUD peut également faire office d'agent payeur lorsque l'agent d'exécution n'est pas en mesure d'effectuer des paiements du fait de difficultés telles que la rigidité du système bancaire ou de la réglementation en matière de contrôle des changes ou lorsqu'il est manifestement plus économique pour le PNUD d'effectuer les paiements. Dans ces cas, le PNUD effectue, sur demande, les paiements voulus (voir **section 8.3 : « Paiements directs »**).
- 6.1.4 Services d'appui. Le bureau de pays du PNUD peut fournir les services d'appui décrits au paragraphe 6.1.7 lorsqu'il dispose de la capacité nécessaire à cet effet. L'annexe A (« Renforcement des capacités en vue de l'exécution : facteurs essentiels ») peut servir à déterminer les insuffisances des structures nationales ainsi que les moyens dont disposent le bureau de pays du PNUD et d'autres organismes pour y faire face. En fournissant ces services, le bureau de pays doit, autant que possible, tirer parti de l'expérience et des connaissances spécialisées de l'équipe des Nations Unies dans le pays.
- 6.1.5 Afin d'assurer une protection juridique intégrale aux services d'appui que les bureaux de pays du PNUD fournissent à l'exécution nationale, il est demandé à ces derniers de négocier et de conclure un accord avec les gouvernements pour tous les services (en cours et futurs). Etant donné que les divers services fournis actuellement par les bureaux de pays du PNUD n'étaient pas prévus au moment de l'établissement de l'accord d'assistance type de base avec le gouvernement, le PNUD exige maintenant une protection sous forme de privilèges et immunités et de dispositions le libérant de toute responsabilité, dans le contexte de l'appui à l'exécution nationale. Cet accord doit être signé par un organisme gouvernemental ou une autorité publique habilités à octroyer cette protection au PNUD, et peut prendre la forme d'un accord-cadre (signé une fois pour tous les services d'appui du PNUD) ou d'un accord au cas par cas (comme une annexe au DAP ou au descriptif de projet). Un accord type a été établi à cette fin (voir **annexe C : Lettre d'accord type entre le PNUD et le gouvernement concernant la fourniture de services d'appui**). Si des aménagements à l'accord type s'avèrent nécessaires, il faut en informer le Bureau régional qui les transmettra au Groupe d'appui opérationnel (Division des politiques et procédures opérationnelles) pour approbation.
- 6.1.6 Le PNUD peut fournir des services d'appui selon les conditions suivantes ¹ :
- (a) L'appui n'est fourni qu'à la demande des gouvernements des pays bénéficiaires ;
 - (b) L'appui n'est fourni qu'aux activités relevant du cadre de coopération de pays et du cadre de développement humain durable ;
 - (c) L'appui est fourni sur la base d'une évaluation approfondie des capacités de l'agent d'exécution, en particulier eu égard à la gestion administrative et opérationnelle et à l'obligation de rendre pleinement compte des fonds gérés par le Programme des Nations Unies pour le développement ;
 - (d) L'appui est assorti de mesures appropriées de renforcement des capacités, y compris des stratégies de retrait clairement définies permettant d'atteindre les objectifs à long terme en matière de renforcement des capacités. La liste des facteurs essentiels entrant en ligne de compte dans l'exécution peut être utile à cette fin (voir **annexe A : Renforcement des capacités en vue de l'exécution : facteurs essentiels**) ;
 - (e) Les instruments voulus seront mis en place en vue d'améliorer le suivi et l'évaluation de ces services, y compris des annexes aux DAP et aux descriptifs de projet indiquant la nature et la portée de l'appui ainsi que les fonctions et les responsabilités des parties concernées (voir par. 6.1.8 ci-dessous) ;
 - (f) A la demande du gouvernement du pays bénéficiaire, le PNUD tiendra systématiquement compte des services pouvant être fournis par des institutions spécialisées des Nations Unies ou par tout autre agent d'exécution, de réalisation ou d'achat pertinent ;

¹ Décision 98/2 adoptée par le Conseil d'administration à sa première session ordinaire de 1998.

6.1.7 Le PNUD fournit les services d'appui suivants :

- (a) Recherche, aide au recrutement et/ou recrutement du personnel du projet ou programme ;
- (b) Définition et facilitation des activités de formation, y compris des bourses, des stages de courte durée et des voyages d'étude ;
- (c) Achat de biens et services ;
- (d) Accès aux systèmes mondiaux d'information gérés par le PNUD, au réseau du bureaux de pays du PNUD et aux systèmes spécialisés contenant des informations d'ordre opérationnel, y compris des listes de consultants et de prestataires de services de développement.

6.1.8 Le PNUD fournit les services d'appui conformément à ses règlements, règles et procédures. Le Représentant résident du PNUD est responsable de la fourniture de ces services, de leur qualité et du respect des délais. La nature et la portée des services ainsi que les fonctions et les responsabilités des parties concernées doivent être définies dans l'annexe au DAP ou au descriptif de projet. **Voir annexe D : « Annexe type au document d'appui au programme ou au descriptif de projet concernant l'appui du bureau de pays du PNUD »**, dont l'objectif est d'assigner des fonctions et des responsabilités clairement définies aux parties concernées et d'améliorer le suivi et l'évaluation de ces services. Toute dérogation à ces procédures doit être communiquée au Bureau régional qui la transmettra au Groupe d'appui opérationnel de la Division des politiques et procédures opérationnelles pour approbation.

6.2 Recouvrement des coûts² :

6.2.1 lorsque le PNUD doit fournir des services d'appui conformément aux paragraphes 6.1.1 à 6.1.8, le bureau de pays du PNUD peut engager des dépenses d'administration. Le recouvrement des coûts se fait aux conditions ci-après.

6.2.2 Dans le cadre de l'appui que le PNUD fournit aux agents d'exécution et de réalisation, les services d'appui aux programmes et projets financés par le PNUD au titre de l'exécution nationale sont pris en charge par le budget d'administration du bureau de pays. Le PNUD n'est pas remboursé pour les frais généraux d'administration normaux à partir des ressources des programmes ou projets financés par des contributions ordinaires (de base). A la demande du gouvernement, des crédits peuvent être prévus pour les services d'appui administratif du PNUD dans le cadre de la contribution du PNUD aux programmes et projets faisant l'objet d'une exécution nationale si ces services vont au-delà de l'appui administratif normal. Pour le recouvrement des coûts au titre des mécanismes de financement autres que les ressources de base, voir les « Modalités de cofinancement du PNUD », UNDP/DRM, juin 1997.

6.2.3 Lorsqu'un organisme des Nations Unies fait office d'agent d'exécution, le PNUD lui rembourse les dépenses d'appui conformément aux règles applicables aux services administratifs et opérationnels. (Voir « Présentation d'ensemble des arrangements futurs concernant les dépenses d'appui des organisations », en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1997). Le coût des services d'appui fournis par le bureau de pays du PNUD à l'agent d'exécution peut être recouvré du montant que celui-ci perçoit du PNUD au titre des services administratifs et opérationnels. Le montant du remboursement doit être convenu entre l'agent d'exécution et le bureau de pays du PNUD au cas par cas, en fonction de l'ampleur et de la complexité des services rendus.

6.2.4 Les échéanciers des dépenses et des paiements correspondants doivent être indiqués dans l'annexe au document d'appui au programme ou au descriptif de projet concernant l'appui du bureau de pays. **Voir annexe D : « Annexe type au document d'appui au programme ou au descriptif de projet concernant l'appui du bureau de pays du PNUD »**. Tous les coûts et dépenses recouverts sont consignés au compte des ressources extrabudgétaires du bureau de pays conformément aux règlements financiers, aux règles et aux procédures du PNUD.

² suite à la décision 98/2 du Conseil d'administration, le PNUD étudie les questions liées au recouvrement des coûts. Les procédures ci-dessus sont transitoires, en attendant la publication de directives sur le recouvrement des coûts.

7. SUIVI ET EVALUATION

- 7.1 La responsabilité du suivi et de l'évaluation incombe au premier chef à l'agent d'exécution. Le système et les procédures nationaux en matière de suivi, d'établissement de rapports et d'évaluation sont normalement appliqués. Cependant, lorsque le système national ne répond pas entièrement aux exigences du PNUD, les procédures du PNUD peuvent être appliquées. Des mesures doivent également être prises pour aider les autorités nationales à assurer le suivi et l'évaluation voulus. Le PNUD peut également aider les autorités nationales à :
- (a) Evaluer leurs capacités en vue du suivi et de l'évaluation de leurs programmes et projets ;
 - (b) Concevoir et mettre en œuvre, le cas échéant, un système de suivi et d'évaluation conforme aux besoins et aux prescriptions de l'agent d'exécution et du PNUD.
- 7.2 Le bureau de pays du PNUD est responsable du suivi et du contrôle des services d'appui que le PNUD fournit au programme national. (Voir « Results-oriented monitoring and evaluation, aa handbook for programme managers », UNDP/OESP, 1997).
- 7.3 Les mécanismes et les responsabilités propres au suivi et à l'évaluation de tous les programmes et projets, y compris ceux faisant l'objet d'une exécution nationale, sont définis pendant la phase de formulation des projets et incorporés comme il se doit au DAP ou au descriptif de projet. Pour le suivi et l'évaluation des programmes et projets dans le cadre de l'exécution nationale, il faut privilégier les questions telles que la prise en charge nationale, la durabilité et la capacité de gestion des agents d'exécution et de réalisation.
- 7.4 Les organismes des Nations Unies contribuent au processus de suivi, d'établissement des rapports et d'évaluation, comme convenu entre l'autorité gouvernementale de coordination, l'agent d'exécution, le PNUD et l'organe des Nations Unies concerné au moment de l'élaboration du programme ou projet.
- 7.5 L'agent d'exécution rend compte à la fois au PNUD et à l'autorité gouvernementale de coordination.

8. GESTION FINANCIERE ET ETABLISSEMENT DE RAPPORTS

8.1 Responsabilité financière

- 8.1.1 L'agent d'exécution est responsable de la gestion de toutes les ressources que le PNUD alloue aux programmes et projets dans le cadre de l'exécution nationale. Les gouvernements sont ainsi responsables devant le PNUD de l'ensemble des ressources du PNUD qu'ils gèrent au titre des programmes.
- 8.1.2 L'agent d'exécution est responsable de la tenue d'un système de comptabilité et des mécanismes de contrôle propres à assurer l'exactitude et la fiabilité des données financières et des rapports du programme ou projet. Le système de comptabilité doit également permettre de consigner convenablement les fonds reçus ou décaissés et d'éviter des dépassements au titre des rubriques budgétaires approuvées.
- 8.1.3 Le système de comptabilité doit permettre de suivre les avances reçues et décaissées, les états des dépenses effectuées par les agents de réalisation et les paiements directs effectués par le PNUD. Il doit également être à jour.
- 8.1.4 L'agent d'exécution doit tenir un état des biens acquis et cédé et du matériel utilisé. Cet état contient des informations sur tous les biens et matériels, qu'ils soient achetés directement par l'agent d'exécution avec des avances de fonds du PNUD ou par des tiers (agents de réalisation, sous-traitants, etc) pour le compte de l'agent d'exécution.
- 8.1.5 Le bureau de pays du PNUD doit mettre en place un système de contrôle interne permettant au Représentant résident de contrôler convenablement l'activité financière et le budget de tout programme ou projet relevant de sa compétence. Le Représentant résident doit rendre compte à l'Administrateur du PNUD et est responsable du contrôle financier des programmes et projets, pour ce qui est d'assurer

une utilisation judicieuse des fonds du PNUD et de débloquer des avances sur la base de rapports financiers appropriés.

8.2 Avances de fonds

- 8.2.1 Les programmes et projets sont normalement financés par des avances trimestrielles que le bureau de pays du PNUD consent à l'agent d'exécution. Des avances mensuelles peuvent être accordées si les conditions locales l'exigent. Pour assurer une utilisation optimale des ressources du PNUD, les avances sont consenties sur la base d'une prévision des dépenses trimestrielles ou mensuelles, conformément au plan de travail. Les avances ne peuvent être supérieures au montant nécessaire pour le trimestre suivant.
- 8.2.2 L'agent d'exécution soumet toutes les demandes d'avance au bureau de pays du PNUD dans le cadre du rapport financier. Le rapport financier remplace la demande d'avance de fonds, le rapport sur les décaissements effectués par les gouvernements et le rapprochement de l'encours de l'avance que l'agent d'exécution devait auparavant remplir.
- 8.2.3 Au moins chaque trimestre, l'agent d'exécution établit le tableau A du rapport financier dans la monnaie de l'avance, le but étant de comptabiliser les dépenses courantes effectuées avec des avances précédentes, de calculer le solde des avances et de demander l'avance pour le trimestre suivant en fonction du budget du programme ou projet. Le tableau B, libellé en dollars E-U, est également établi dans le but de convertir les montants exprimés dans la monnaie de l'avance en dollars E-U et de calculer les gains ou pertes de change sur le solde des avances. **(Voir annexe E : Instructions relatives au rapport financier et la section 8.4 ci-dessous).**
- 8.2.4 La demande d'avance figurant dans le rapport financier indique le montant nécessaire pour le trimestre suivant, en deux rubriques :
- (a) Obligations en suspens. Il s'agit de tous apports ayant fait l'objet d'un contrat, qui ont été reçus, sont expédiés ou vont être livrés mais pour lesquels il n'a pas encore été émis de chèque. Elles ne comprennent que les obligations qui seraient acquittées le trimestre suivant ;
 - (b) Dépenses prévus. Elles concernent les nouveaux apports qui feront l'objet d'achats et de paiements le trimestre suivant.
- 8.2.5 L'agent d'exécution soumet le rapport financier signé, y compris les composantes en monnaie de l'avance (tableau A) et en dollars E-U (tableau B), au bureau de pays du PNUD dans un délai de 15 jours après la fin du trimestre. Chaque fois que possible, une disquette ou un message par courrier électronique transmettant les états financiers accompagnent le rapport financier.
- 8.2.6 Le bureau de pays du PNUD ne consent des avances de fonds que sur la base du rapport financier complet et signé contenant les détails des dépenses effectuées grâce à l'avance du trimestre précédent. Le bureau de pays du PNUD doit, dès réception du rapport financier, vérifier si des ressources sont disponibles au titre du budget et veiller à ce que le montant demandé ne soit pas supérieur au montant qui serait raisonnablement nécessaire pour couvrir les décaissements des trois prochains mois.
- 8.2.7 A l'exception des organismes des Nations Unies, le PNUD ne consent pas d'avance aux agents de réalisation. Les fonds dont ces derniers ont besoin leur sont directement fournis par l'agent d'exécution par prélèvement sur ses propres avances ou sous forme d'une Demande de paiement direct. Dans le cas des organismes des Nations Unies faisant office d'agent de réalisation, les fonds leur sont transmis par le siège du PNUD (Section de la trésorerie).
- 8.2.8 Il faut normalement un compte bancaire distinct pour les fonds du PNUD reçus ou distribués par l'agent d'exécution. Dans les cas où le gouvernement confirme par écrit que les conditions locales interdisent l'ouverture d'un compte séparé, le Représentant résident du PNUD peut approuver l'utilisation d'un compte général auprès de la banque centrale, à condition qu'il soit possible de suivre et de vérifier facilement les fonds du PNUD.

- 8.2.9 Toute avance inutilisée à la fin d'un programme ou projet doit être portée au crédit des fonds du programme du PNUD afin de solder le compte de fonctionnement au siège du PNUD et tous intérêts échus sont portés sur un bordereau interservices PNUD-Gouvernement (BIS) comme recettes.
- 8.3 Paiements directs
- 8.3.1 Tout agent d'exécution peut demander au PNUD d'effectuer des paiements au profit de tiers pour des biens et services fournis à un programme ou projet. Lorsque le PNUD effectue un paiement au nom d'un agent d'exécution, ce dernier doit soumettre au bureau de pays du PNUD le formulaire type « Demande de paiement direct », dûment rempli et signé par l'agent d'exécution, qui en conserve l'original. Une fois le paiement effectué par le bureau de pays, le PNUD doit transmettre à l'agent d'exécution copies des pièces justificatives (bordereaux interservices, bordereaux de décaissement, copies de chèque, etc). **Voir annexe F : « Demande de paiement direct ».**
- 8.4 Etablissement du rapport financier
- 8.4.1 L'agent d'exécution doit soumettre le rapport financier au bureau de pays du PNUD au plus tard 15 jours après la fin du trimestre. Le rapport financier présente les dépenses trimestrielles, les montants mensuels n'étant plus nécessaires. Si des avances sont consenties plus fréquemment, le rapport financier doit être soumis chaque fois avec la prochaine demande d'avance. En d'autres termes, chaque rapport financier porte essentiellement sur les dépenses afférentes à une avance donnée, chaque solde à la fin du trimestre étant réévalué au taux de change courant. Des instructions à suivre pour élaborer le rapport financier sont données en **annexe E : Instructions relatives au rapport financier.**
- 8.4.2 Tous les fonds que l'agent d'exécution vire à un agent de réalisation sont considérés comme des dépenses et imputés aux rubriques budgétaires appropriées. L'agent d'exécution est responsable de l'exécution de tous les contrats et accords par les agents de réalisation.
- 8.4.3 Les organismes des Nations Unies faisant office d'agent de réalisation établissent des états trimestriels des dépenses conformément à la lettre d'accord entre l'agent d'exécution et l'organisme concerné. Ces états indiquent toutes les dépenses par élément/rubrique budgétaire et sont soumises à l'agent d'exécution par l'intermédiaire du Représentant résident du PNUD, au plus tard 30 jours après la fin de chaque trimestre.
- 8.4.4 Le rapport financier est établi à la fois dans la monnaie de l'avance et en dollars E-U afin de faciliter la communication et le rapprochement des budgets, les décaissements et les soldes entre l'agent d'exécution et le PNUD.
- 8.4.5 Le calcul du gain ou de la perte de change est un élément du rapport financier. Le bureau de pays du PNUD informe l'agent d'exécution des taux de change du PNUD au début et à la fin de chaque trimestre et du taux de change utilisé pour les avances de fonds. Lorsque les dépenses sont effectuées en monnaie locale, elles sont converties en dollars E-U au taux pratiqué par l'ONU à la date de l'avance (généralement le taux en vigueur au début du trimestre). Les soldes des avances à la fin de chaque trimestre sont réévalués au taux en vigueur à la fin du trimestre pour le calcul du gain ou de la perte de change.
- 8.4.6 L'agent d'exécution *doit obligatoirement* soumettre le rapport financier au moins chaque trimestre. Si le bureau de pays du PNUD ne reçoit pas de rapport financier de l'agent d'exécution au plus tard 15 jours après la fin du trimestre, il prend contact avec l'agent d'exécution. Lorsqu'une avance n'est pas réglée depuis deux trimestres et que le rapport financier n'est pas reçu ou qu'il n'indique pas de dépenses imputées à cette avance, le Représentant résident doit s'enquérir de la situation auprès de l'agent d'exécution. La stratégie d'exécution du programme ou projet doit être révisée en vue de prendre des mesures pour surmonter toutes difficultés liées à l'exécution ou à la réalisation. Le Représentant résident informe également le siège (Comptabilité des programmes de pays) de toutes les décisions prises.
- 8.4.7 Dès réception du rapport financier, le bureau de pays l'examine et vérifie les taux de change. Si des corrections sont jugées nécessaires, elles sont apportées par l'agent d'exécution qui retourne ensuite le

rapport au bureau de pays. Le rapport est ensuite transmis à la Section de la comptabilité des programmes de pays pour être enregistré..

8.4.8 Tous les paiements effectués par les bureaux de pays du PNUD pour les programmes ou projets au titre de l'exécution nationale sont enregistrés sur un bordereau interservices « PNUD-GOVT » et transmis à la Section des programmes de pays chaque mois. Ces paiements comprennent à la fois les avances à l'agent d'exécution et les paiements directs effectués par le bureau de pays.

8.4.9 La Section des programmes de pays du siège du PNUD établit un rapport combiné sur l'exécution du projet quatre fois par an. Ce rapport, qui porte sur tous les programmes ou projets faisant l'objet d'une exécution nationale, est transmis à l'agent d'exécution par l'intermédiaire du bureau de pays. Il rend compte des décaissements effectués par l'agent d'exécution, les bureaux de pays et le siège du PNUD pour les périodes se terminant le 31 mars, le 30 juin, le 30 septembre et le 31 décembre. Lorsque des organismes des Nations Unies sont agents de réalisation, le rapport contient également les dépenses que ces organismes ont effectuées pendant les périodes considérées.

8.4.10 Après examen, les bureaux de pays doivent transmettre le rapport combiné immédiatement à l'agent d'exécution. Ce rapport doit être vérifié et certifié par l'agent d'exécution dans un délai de 30 jours après réception et retourné au bureau de pays pour classement. Si l'agent d'exécution informe le bureau de pays que le rapport contient des erreurs, le bureau de pays contacte le siège (Section des programmes de pays) pour voir comment des corrections peuvent être conjointement apportées au rapport. Les rapports combinés de fin d'année doivent être remis aux auditeurs de compte désignés dès que possible pour qu'ils achèvent l'audit au plus tard le 30 avril.

8.5 Comptabilisation des opérations au siège du PNUD

8.5.1 Les avances de fonds du PNUD à un agent d'exécution sont portées au compte du fonds de fonctionnement, ainsi que les décaissements effectués par l'agent d'exécution par prélèvement sur ces avances, comme indiqué en détail dans le rapport financier. Les gains et les pertes résultant des fluctuations du taux de change pratiqué par l'ONU sont également portés à ce compte après ajustement.

8.5.2 Les paiements effectués par le bureau de pays ou le siège du PNUD pour le compte de l'agent d'exécution ne sont pas considérés comme des avances de fonds et ne sont donc pas portés au compte du fonds de fonctionnement. Ces paiements directs sont comptabilisés comme décaissements pour chaque rubrique et chaque poste de budget.

8.5.3 Les dépenses (c'est-à-dire les engagements non réglés plus les décaissements) signalées par les organismes des Nations Unies dans le cadre de l'exécution nationale sont comptabilisées comme dépenses pour chaque rubrique et chaque poste du budget.

8.6 Procédures spéciales applicables aux projets d'un budget inférieur à 150 000 dollars

8.6.1 Lorsque le montant total de la contribution financière du PNUD à un programme ou projet au titre de l'exécution nationale est inférieur à 150 000 dollars E-U, que la durée du projet ne dépasse pas un an et que le bureau de pays s'est assuré de la capacité financière et de l'intégrité de l'agent d'exécution, le bureau peut fournir les fonds à l'agent d'exécution en une fois et comptabiliser le décaissement comme dépense afférente au projet, conformément aux rubriques budgétaires approuvées, en établissant un BIS « UNDP-GOVT ». Le budget de ce type de projets ne peut être relevé au-dessus de 150 000 dollars E-U lors de révisions budgétaires futures.

8.6.2 Dans le cadre du suivi et de l'évaluation, l'agent d'exécution doit soumettre un rapport financier final sur l'utilisation des fonds à la fin du projet. Pour éviter les doubles passations d'écritures, ce rapport doit porter la mention « Projet précédemment comptabilisé (date) » afin d'indiquer au bureau de pays que ce rapport est soumis aux seules fins d'examen et d'ajustement. Tous changements importants par rapport aux montants initialement budgétés et comptabilisés ou tous soldes inutilisés doivent être ajustés sur le BIS. Les procédures de suivi et d'évaluation doivent être appliquées pendant toute la durée du projet afin qu'il soit dûment rendu compte de la situation financière et des opérations.

9. DISPOSITIONS APPLICABLES EN MATIERE D'AUDIT

9.1 Objectif de l'audit

9.1.1 Au moins un audit doit être réalisé pendant la durée de tout programme ou projet faisant l'objet d'une exécution nationale. L'autorité gouvernementale de coordination en consultation avec le bureau de pays du PNUD établit un plan annuel avant novembre. Ce plan contient une liste des programmes et projets devant faire l'objet d'un audit cette année, compte tenu du fait que le programme ou projet concerné a déjà l'objet d'un audit, de l'importance des fonds concernés, du nombre de programmes et projets, de la charge de travail, etc. Le Bureau de l'audit et des études de performance en est informé.

9.1.2 L'objectif de l'audit est de donner l'assurance à l'Administrateur du PNUD que les ressources du PNUD sont gérées conformément :

- (a) Aux règlements financiers, règles, pratiques et procédures prescrits pour les programmes ou projets ;
- (b) Au DAP ou descriptif de projet, aux plans de travail, y compris les activités, les dispositions en matière de gestion et de réalisation, le suivi, l'évaluation et les dispositions applicables à l'établissement de rapports ;
- (c) Aux conditions applicables à l'exécution dans les domaines de la gestion, de l'administration et des finances.

9.2 Portée de l'audit

9.2.1 L'audit des programmes et projets dans le cadre de l'exécution nationale doit porter sur les éléments suivants, sans que cette liste soit limitative :

- (a) Evaluation du taux d'exécution ;
- (b) Comptabilité, suivi de la situation financière et rapports financiers ;
- (c) Système de gestion pour la comptabilisation, la documentation et l'établissement de rapports sur l'utilisation des ressources ;
- (d) Utilisation et gestion du matériel ;
- (e) Structure de gestion, y compris l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et de tenue de dossiers.

9.2.2 L'audit doit confirmer et certifier que :

1. Les décaissements sont effectués conformément aux activités et aux budgets figurant dans le DAP ou le descriptif de projet ;
2. Les décaissements sont étayés par des pièces justificatives ;
3. Les rapports financiers sont bien présentés et précis ;
4. Une structure de gestion appropriée, des mécanismes de contrôle interne et des systèmes de tenue de dossiers sont en place ;
5. L'agent d'exécution et le bureau de pays du PNUD ont établi les rapports sur le suivi et l'évaluation des activités et des systèmes de gestion du programme ou projet ;
6. L'achat, l'utilisation, le contrôle et la cession du matériel durable sont conformes aux prescriptions du gouvernement et du PNUD.

9.2.3 L'audit est réalisé normalement au niveau où les documents originaux sont maintenus. Il porte sur les fonds fournis au gouvernement sous forme d'avance. Les dépenses engagées pour le compte du programme ou projet par les organismes des Nations Unies en tant qu'agents de réalisation ou par le bureau de pays du PNUD dans le cadre de l'appui à l'exécution nationale sont couvertes par les auditeurs des comptes de ces organismes. Dans ce cas, comme indiqué au paragraphe 9.3.3, les auditeurs du programme ou projet limitent la portée de l'audit en indiquant que leur avis ne concerne que les fonds reçus et les dépenses engagées par le gouvernement, et que cet avis ne concerne pas les dépenses engagées par les organismes des Nations Unies, y compris le PNUD.

9.3 Réalisation de l'audit

- 9.3.1 L'audit doit être réalisé conformément aux normes généralement acceptées³ en matière de vérification des comptes et eu égard à l'avis professionnel de l'auditeur. Les normes appliquées sont normalement mentionnées dans le rapport d'audit.
- 9.3.2 Les auditeurs peuvent s'inspirer des normes et du mandat définis pour le Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies. (Voir Règlement financier et règles de gestion financière du PNUD, articles XVII et XII et annexe d'information).
- 9.3.3 L'audit est normalement réalisé par un auditeur agréé par le gouvernement. Toutefois, en cas d'impossibilité, il peut être réalisé par un auditeur privé engagé par l'agent d'exécution. Le DAP ou le descriptif de projet doit indiquer l'autorité chargée de l'audit. Il incombe à l'agent d'exécution de nommer l'organisme chargé de l'audit, de veiller à ce que l'audit soit réalisé conformément aux normes généralement acceptées et de faire en sorte que le rapport établi à cet effet, dûment examiné et accompagné d'observations, soit transmis au siège du PNUD (Bureau de l'audit et des études de performances) par l'intermédiaire du bureau de pays au plus tard le 30 avril de l'année suivant l'audit.
- 9.3.4 Il incombe aux gouvernements de financer l'audit. Toutefois, le Représentant résident peut, à titre exceptionnel, approuver l'utilisation de fonds du programme ou projet pour financer l'audit s'il est réalisé par un auditeur privé. Dans ce cas, les crédits voulus doivent être prévus au budget du programme ou projet.
- 9.3.5 Le bureau de pays du PNUD doit organiser des séances d'information avec les auditeurs avant et après l'audit, et ce même lorsque ces derniers ont déjà une expérience des audits de programmes ou projets du PNUD.
- 9.3.6 Les conclusions du projet de rapport d'audit doivent être examinés en détail avec l'agent d'exécution, y compris le personnel de gestion du programme ou projet, l'autorité gouvernementale de coordination et le Représentant résident du PNUD. Leurs observations doivent figurer dans le rapport final.
- 9.3.7 Le rapport d'audit final est remis à l'agent d'exécution qui le transmet au Représentant résident du PNUD. Le bureau de pays examine le rapport selon ses critères et le transmet au siège du PNUD. Le rapport d'audit doit parvenir au siège du PNUD (Bureau de l'audit et de l'examen des opérations) au plus tard le 30 avril pour permettre au Comité des commissaires aux comptes des Nations Unies de se prononcer sur ce rapport et d'incorporer ses observations dans le rapport qu'il présente à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration du PNUD. L'agent d'exécution communique également le rapport à l'autorité gouvernementale de coordination et aux autres parties concernées, le cas échéant.
- 9.3.8 Voir **annexe G : Orientations concernant l'audit**. Il s'agit d'orientations permettant de mener à terme l'audit, y compris le plan d'audit, le mandat et le contrat type pour l'auditeur, le rapport d'audit type ainsi que les questions et les documents intéressant la réalisation de l'audit.

9.4 Suivi

- 9.4.1 Le rapport d'audit fait partie intégrante du processus de suivi et d'évaluation. Il en est tenu compte dans l'examen intérimaire annuel des programmes et projets, dans l'évaluation des programmes ou projets et dans l'examen annuel et triennal par pays.
- 9.4.2 L'agent d'exécution doit veiller à ce que des mesures appropriées soient prises par les parties intéressées pour appliquer les recommandations issues de l'audit.

³ Normes internationales de vérification des comptes, publiées par la Fédération internationale des experts comptables. Des informations peuvent être obtenus sur demande auprès du Bureau de l'audit et des études de performance.

- 9.4.3 Il incombe au Représentant résident d'assurer le suivi de l'application, par l'agent d'exécution et les responsables des programmes et projets, des recommandations du rapport d'audit les concernant.
- 9.4.4 Afin que des mesures appropriées et opportunes soient prises concernant les conclusions et les recommandations défavorables des auditeurs, le Représentant résident doit mettre en place, au sein du bureau du pays du PNUD, un mécanisme de contrôle chargé du suivi des recommandations jusqu'à leur application effective.
- 9.4.5 Le Bureau de l'audit et des études de performance (Section de l'audit, exécution nationale) maintenant un contact régulier avec le bureau de pays et les services du siège pour faire en sorte que des mesures soient prises pour mettre en œuvre les recommandations des auditeurs.
- 9.4.6 Les auditeurs doivent assurer le suivi de l'application des recommandations précédentes et rendre compte des mesures prises pour appliquer les conclusions de l'audit de l'année en cours.

RENFORCEMENT DES CAPACITES EN VUE DE L'EXECUTION : FACTEURS ESSENTIELS

INTRODUCTION

Les parties concernées par la formulation et la conception du projet (bureau de pays du PNUD, autorité gouvernementale de coordination, agent d'exécution et autres parties intéressées) doivent examiner les capacités nécessaires à l'exécution du programme ou projet en tenant compte des éléments énumérés ci-après. Elles déterminent d'abord parmi les tâches présentées ci-après celles qui intéressent le programme ou projet. Pour chaque tâche, les parties déterminent ensuite les mesures supplémentaires à prendre pour intégrer les facteurs essentiels à l'exécution du programme ou projet. Les recommandations de l'examen doivent être consignées dans un document pour suite à donner. Il pourrait d'agir, par exemple, d'un plan d'action, d'une annexe au DAP ou au descriptif de projet, du compte rendu d'une réunion ou d'un atelier de conception, etc. Par ailleurs, des mécanismes permettant de vérifier les progrès réalisés devraient, de préférence, figurer dans des appendices au DAP, au descriptif de projet ou au plan de travail.

1. CAPACITE TECHNIQUE

Aptitude à surveiller les aspects techniques du programme/projet

1. Effectuer régulièrement des visites sur les lieux d'exécution du programme/projet et surveiller les indicateurs de progrès.
2. veiller à ce que des rapports d'activités et/ou des rapports techniques soient transmis et interprétés.
3. Tenir régulièrement des consultations avec les bénéficiaires, les agents de réalisation et les entrepreneurs.

2. CAPACITE DE GESTION

Aptitude à planifier, contrôler et coordonner les activités

1. Faire en sorte que se tienne une réunion annuelle d'examen du programme/projet.
2. Etre en mesure d'élaborer et de revoir un plan de travail annuel
3. Disposer de moyens logistique appropriés, à savoir : installations et locaux à usage de bureau, matériel de base, approvisionnement en eau et en électricité, communications, etc.

3. CAPACITE ADMINISTRATIVE

Aptitude à assurer la passation de marchés pour des biens, services et travaux dans la transparence et sur la base de la concurrence.

1. Etre en mesure d'évaluer la capacité des fournisseurs à assurer la qualité, la quantité et la compétitivité des biens, services et travaux à livrer.
2. Avoir l'autorité de conclure des contrats
3. Disposer de contrats types ou de conseillers juridiques pouvant veiller à ce que les contrats établissent des normes de réalisation, protègent le PNUD et les intérêts de cet organisme et soient applicables.

Aptitude à prévoir, autoriser et revoir des engagements et des dépenses

1. Avoir des procédures écrites pour la recherche des fournisseurs voulus, obtenir le meilleur prix et établir des engagements.
2. Disposer d'un système pour surveiller les engagements au titre du budget afin de prévenir les dépassements et de donner suite aux engagements non réglés.

Aptitude à gérer et assurer l'entretien du matériel

1. Disposer d'un registre des biens (inventaire) où sont consignés, chaque année, tous les détails importants concernant les biens et leurs coûts.
2. Pouvoir recruter et administrer le meilleur personnel qualifié possible dans la transparence et sur la base de la concurrence.
3. Entre en mesure d'allouer du personnel au programme ou projet et de signer les contrats avec le personnel
4. disposer de définitions d'emploi écrites pour les consultants ou les experts.
5. disposer de contrats types ou de conseillers juridiques pouvant veiller à ce que les contrats établissent des normes de réalisation et protègent le PNUD et les intérêts de cet organisme

4. CAPACITE FINANCIERE

Aptitude à établir des budgets pour des programmes ou projets

1. Etre en mesure de gérer l'ensemble des dossiers concernant les engagements, les dépenses et les prévisions de dépense eu égard au budget.
2. Etablir un budget indiquant le calendrier des dépenses prévues pour le programme/projet, par an et par trimestre.

Aptitude à assurer la sécurité physique des avances, des liquidités et des dossiers

1. Tenir un compte courant auprès d'une banque ayant une bonne réputation et mettre sous bonne garde toutes liquidités.
2. Avoir des procédures claires concernant l'autorité, la responsabilité, le suivi et l'obligation de rendre compte des fonds.

Aptitude à décaisser des fonds en temps voulu et avec efficacité

1. Disposer de procédures écrites pour le traitement des paiements, afin de limiter les risques par une différenciation des obligations, ainsi que pour la comptabilisation des opérations et l'établissement de rapports
2. Disposer de mécanismes de contrôle tels que le rapprochement des comptes bancaires par des structures indépendantes.
3. Disposer d'un système permettant de vérifier les biens reçus ou les services rendus ainsi que les autorisations appropriées.
4. Etre en mesure de gérer l'état des dépenses imputées au budget ainsi que le budget disponible.
5. Avoir pour politique d'effectuer les paiements à la date prévue sur les factures ou dans les contrats et pouvoir en donner la preuve.

Aptitude à assurer la tenue des livres comptables et l'établissement de rapports financiers

1. Disposer d'un système de communication de l'information financière permettant de comptabiliser tous les engagements et toutes les dépenses pour chaque rubrique budgétaire.
2. Disposer d'un système permettant de communiquer au PNUD des rapports trimestriels sur les dépenses du programme ou projet, et de comptabiliser les dépenses imputées au budget du programme/projet à des fins de gestion.

Annexe B

LETTRE D'ACCORD TYPE ENTRE L'AGENT D'EXECUTION ET UN ORGANISME DES NATIONS UNIES FAISANT OFFICE D'AGENT DE REALISATION

• COMMENT UTILISER LE PRESENT ACCORD

- Tous les accords relatifs à la réalisation d'un projet sont établis, négociés et signés entre l'agent d'exécution, qui est responsable de la gestion d'ensemble du programme ou projet, et les agents de réalisation
- Le présent accord doit être appliqué lorsqu'un organisme des Nations Unies est agent de réalisation d'un programme ou projet au titre de l'exécution nationale. Une liste des organismes qui pourraient être visés figure dans la « Présentation d'ensemble des arrangements futurs concernant les dépenses des organisations », tableau 1, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1997.
- Le présent accord remplace la lettre d'accord figurant à l'annexe 7.B de la « Présentation d'ensemble des arrangements futurs concernant les dépenses des organisations ».
- La lettre type peut être adaptée aux conditions locales.
- L'accord s'applique à toutes les situations où un organisme des Nations Unies participe à la réalisation (y compris lorsque l'organisme était précédemment dénommé « organisme coopérant »).
- Le présent accord peut être utilisé comme modèle, et être adapté à la législation et aux conditions nationales, lorsque l'agent d'exécution souhaite conclure des accords de réalisations avec des structures autres que les organismes des Nations Unies.
- L'agent d'exécution établit cet accord en consultation avec l'organisme des Nations Unies concerné
- L'accord est signé par l'agent d'exécution et l'organisme des Nations Unies.
- Le bureau de pays du PNUD peut aider à élaborer l'accord en assurant la liaison avec l'organisme des Nations Unies et en transmettant l'accord pour signature si l'agent d'exécution le demande.
- Après la signature de l'accord, l'agent d'exécution en conserve un exemplaire original et l'agent de réalisation l'autre. L'agent d'exécution en remet un exemplaire au bureau de pays du PNUD.

Monsieur/Madame [*nom du chef de l'organisme des Nations Unies*],

1. J'ai l'honneur de me référer aux consultations qui ont eu lieu entre des représentants de [*insérer le nom de la structure gouvernementale responsable de la gestion du programme/projet*] (ci-après dénommée « agent d'exécution ») et des représentants de [*nom de l'organisme des Nations Unies*] (ci-après dénommé « agent de réalisation ») en ce qui concerne la participation de [*nom de l'organisme des Nations Unies*] à la mise en œuvre de l'assistance que le PNUD doit apporter au programme/projet [*numéro et titre du programme/projet*], qui sera exécuté par le gouvernement, représenté à cette fin par l'agent d'exécution [*nom de l'autorité gouvernementale désignée à cet effet*].
2. L'agent d'exécution reconnaît que [*insérer le nom de l'organisme des Nations Unies*] jouit de privilèges et immunités au titre de la Convention relative aux privilèges et immunités des institutions spécialisées, dont le Gouvernement de [*nom du pays bénéficiaire*] est devenu signataire le [*insérer la date de signature de la Convention*].
3. Conformément au document d'appui au programme ou descriptif de projet et aux conditions énoncées ci-après, nous confirmons que nous acceptons les services que doit fournir l'agent d'exécution aux fins de la réalisation du programme ou projet. Des consultations étroites auront lieu entre l'agent d'exécution et l'agent de réalisation sur tous les aspects des services qui seront rendus, comme indiqué dans l'**Appendice 1** à la lettre d'accord intitulé « **Description des services** ».
4. L'agent d'exécution fournit les services et facilités décrits dans l'**Appendice 1 : Description des services**.

5. L'agent d'exécution conserve la responsabilité générale de la mise en œuvre de l'assistance fournie par le PNUD au programme/projet et désigne un coordonnateur du programme/projet [ou autre titre du responsable].
6. Le personnel que l'agent de réalisation affecte au programme ou projet, et qui est sous contrat avec l'agent de réalisation, travaille sous la supervision du coordonnateur. Les modalités de supervision sont définies par consultation entre les parties et consignées dans le mandat du personnel. Le personnel est responsable devant l'agent de réalisation de l'accomplissement des fonctions qui lui ont été assignées.
7. En cas de désaccord entre le coordonnateur du programme/projet et les membres du personnel que l'agent de réalisation aura affecté au projet, le coordonnateur porte le différend à l'attention de l'agent de réalisation afin de trouver une solution satisfaisante. Dans l'intervalle, les décisions du coordonnateur restent valables.
8. Dès la signature de la présente lettre d'accord et conformément au budget figurant dans le document d'appui au programme ou le descriptif de projet et dans le plan de travail, l'agent d'exécution convient que le siège du PNUD avance des fonds à l'organisme des Nations Unies conformément à l'échéancier des paiements établi à **l'Appendice 2 : Echéancier des services, facilités et paiements**.
9. L'agent de réalisation soumet chaque trimestre (31 mars, 30 juin, 30 septembre et 31 décembre) un état cumulé des dépenses à l'agent d'exécution par l'intermédiaire du Représentant résident du PNUD, dans un délai de 30 jours après les dates susmentionnées. Cet état est présenté selon le rapport type sur les dépenses de l'agent de réalisation sauf décision contraire convenue entre les parties [dans ce cas, la présentation est jointe en appendice 3 à l'accord]. L'agent d'exécution incorpore l'état des dépenses communiqué par l'agent de réalisation dans le rapport financier.
10. L'agent de réalisation recalcule les coûts et réaménage l'échéancier des services et facilités présenté à l'Appendice 2, selon que de besoin, lorsqu'il transmet l'état des dépenses à l'agent d'exécution. L'agent de réalisation peut faire un dépassement de 4% ou de 20 000 dollars E-U (le plus grand montant étant retenu) sur son budget annuel pour couvrir les écarts entre les coûts effectifs et les prévisions de dépenses. L'agent d'exécution apporte des ajustements à ses données financières et confirme la révision soumise par l'agent de réalisation.
11. L'agent de réalisation soumet tous les rapports relatifs au programme/projet que le coordonnateur peut raisonnablement demander dans l'exercice de ses fonctions ainsi qu'aux fins d'audit.
12. L'agent de réalisation présente à l'agent d'exécution un rapport annuel sur le matériel durable acheté par l'agent de réalisation en vue de la mise en œuvre du programme ou projet. Le rapport est soumis au plus tard 30 jours après le 31 décembre, et l'agent d'exécution doit incorporer dans l'inventaire général du programme/projet.
13. L'agent de réalisation présente des définitions d'emploi et des candidats aux postes prévus à la section 1 de **l'Appendice 2** et obtient l'agrément de l'agent d'exécution pour le personnel devant être affecté au programme/projet.
14. Toute modification au document d'appui au programme ou au descriptif de projet qui affecterait les activités entreprises par l'agent de réalisation conformément à **l'Appendice 1** ne pourra être recommandée qu'après consultation avec l'agent de réalisation. Les présentes dispositions ne peuvent être modifiées que par consentement mutuel, en vertu d'amendements apportés à la présente lettre d'accord.
15. Les dispositions du présent accord restent en vigueur jusqu'à la fin du programme /projet ou des activités devant être entreprises par l'agent de réalisation conformément à l'Appendice 2, ou jusqu'à leur dénonciation par l'une ou l'autre partie. L'échéancier des paiements figurant dans l'Appendice 2 reste en vigueur tant que l'agent de réalisation accomplit ses fonctions, sauf avis contraire de l'agent d'exécution transmis par écrit au PNUD.

16. Les dispositions pertinentes du document d'appui au programme/descriptif de projet et de ses révisions ainsi que les dispositions pertinentes du règlement financier et des règles de gestion financière de l'agent de réalisation s'appliquent à toute question qui ne serait pas spécifiquement couverte par le présent accord.
17. Toute correspondance concernant l'application du présent accord autre que les lettres d'accord signées ou amendements audit accord devra être adressée à [*nom et adresse du représentant désigné par l'agent d'exécution*].
18. L'agent d'exécution et l'agent de réalisation tiennent le Représentant résident du PNUD pleinement informé de toutes les mesures qu'ils prennent pour donner effet au présent accord.
19. Sauf indication contraire donnée dans le paragraphe 6 ci-dessus, tout différend entre l'agent d'exécution et l'agent de réalisation découlant de la présente lettre ou ayant trait à celle-ci qui ne peut être réglé par la négociation ou par tout autre mode de règlement est soumis, à la demande de l'une ou l'autre partie, à une cour d'arbitrage de trois membres. Chaque partie désigne un arbitre et les deux arbitres ainsi désignés nomme un troisième qui présidera la cour. Si quinze jours après la désignation des deux premiers arbitres le troisième n'est pas nommé, l'une ou l'autre partie peut demander au Président de la Cour internationale de justice de nommer l'arbitre en question. La cour établit son règlement intérieur, deux arbitres constituant le quorum à toutes fins, et les décisions sont prises sur accord de deux arbitres. Les dépenses afférentes à la cour, évaluées par cette dernière, sont à la charge des deux parties. La sentence arbitrale contient un exposé des motifs, est sans appel et à force exécutoire pour les deux parties.
20. L'agent d'exécution assume toutes les responsabilités pour les réclamations et différends résultant des opérations couvertes par le présent accord qui viseraient le PNUD ou l'agent de réalisation, leurs responsables ou toute personne fournissant des services pour leur compte, et les met hors de cause en ce qui concerne ces réclamations ou différends. La présente disposition ne s'applique pas lorsque les parties conviennent que la réclamation ou le différend résulte d'une négligence grave ou d'une faute intentionnelle des personnes susmentionnées.

Si les dispositions qui précèdent rencontrent votre agrément, je vous saurais gré de bien vouloir signer et retourner deux exemplaires de la présente lettre à notre bureau. Votre acceptation constituera la base de la participation de votre organisation à l'exécution du programme/projet.

Veillez agréer, Monsieur/Madame, les assurances de ma haute considération.

Pour l'agent d'exécution de [*pays*]
[*nom et titre*]
[*date*]

signé au nom de [*agent de réalisation*]
[*nom et titre*]
[*date*]

Appendice I

DESCRIPTIONS DES SERVICES

Programme/Numéro du projet

Programme/Numéro du projet

Travaux à effectuer par l'agent de réalisation :

Etablir un récapitulatif des activités que doit entreprendre l'agent de réalisation et indiquer les principales fonctions qu'assumera l'agent de réalisation.

Description des services :

Décrire de manière détaillée les apports au programme/projet par élément. Il peut s'agir notamment de la recherche de candidats aux postes du programme/projet sur la base de référence fourni par l'agent d'exécution ou du recrutement de candidats déjà identifiés.

Annexes :

Joindre, le cas échéant, les définitions d'emploi, les mandats établis pour les experts et consultants recrutés sur le plan international, les cadres de référence pour les contrats, les spécifications techniques du matériel, les formulaires de candidature à la formation, etc.

Appendice 2

ECHEANCIER DES SERVICES, FACILITES ET PAIEMENTS

- Le présent appendice contient un échéancier des services et des facilités que doit fournir l'agent de réalisation.
- Il contient également un échéancier des paiements que le siège du PNUD doit effectuer au bénéfice de l'agent de réalisation.
- Il est normalement présenté sous forme de budget, comme suit.
- Il peut également être présenté sous une forme plus générique.

Section	Rubrique du budget	Mois de travail	Coût total	Dépenses prévues par année		Echéancier des paiements	
				Année I	Année...n	Année I	Année ...n
Section 1 : services du personnel							
Section 2 : Sous-traitance							
Section 3 : Bourses et formation							
Section 4 : Matériel							
Section 5 : Services divers							
Total							

Note :

- Les dépenses de personnel peuvent comprendre les traitements, les indemnités et les autres droits, y compris le remboursement de l'impôt sur le revenu et les frais de voyage au moment de recrutement, les frais de voyage dans le pays ou la région du programme et les frais de rapatriement.
- L'agent d'exécution est chargé de fournir des services divers tels que les services de secrétariat, les services postaux et télégraphiques et le transport dont a besoin le personnel de l'agent de réalisation pour accomplir ses fonctions.
- Des modifications peuvent être apportées aux éléments/sections après consultation entre l'agent d'exécution et l'agent de réalisation s'il y a de l'intérêt du programme/projet et si ces modifications sont conformes aux dispositions du document d'appui au programme ou du descriptif de projet.

Annexe C

LETTRE D'ACCORD TYPE ENTRE LE PNUD ET LE GOUVERNEMENT POUR LA FOURNITURE DE SERVICES D'APPUI

COMMENT UTILISER LE PRESENT ACCORD

- **Objet** : Le présent accord est utilisé lorsque le bureau de pays du PNUD fournit un appui pour la réalisation de programmes et projets dans le cadre de l'exécution nationale. Il a pour but d'assurer une protection juridique totale aux services d'appui fournis par le bureau de pays à l'exécution nationale. Etant donné que les services fournis actuellement par le PNUD n'étaient pas envisagés au moment de l'établissement de l'accord d'assistance type entre le gouvernement et le PNUD, le PNUD exige maintenant une protection sous forme de privilèges et immunités et de clauses qui le libèrent de toute responsabilité.
- **Signature** : le présent accord est signé par une autorité gouvernementale ou un représentant officiel habilité à conférer une protection juridique totale au PNUD. (Il s'agit généralement du chef de l'Etat, du Premier ministre et/ou du Ministre des affaires étrangères).
- **Application de l'accord**. Le présent accord peut constituer :
 - (a) Un accord-cadre pour l'ensemble du pays bénéficiaire. Dans ce cas, la présente lettre d'accord est signée une fois pour toutes pour couvrir tous les services fournis dans le cadre de l'appui du PNUD.
 - (b) Un accord au cas par cas sous forme d'annexe au DAP ou descriptif de projet, projet par projet. Lorsque cette option est retenue, le DAP ou le descriptif de projet doit être signé, outre les autorités habituelles, par l'autorité habilitée à conférer des immunités et privilèges au PNUD (si elle est différente). Le texte de cette lettre d'accord est incorporé à la section II.G ('Aspects juridiques ') du DAP et à la section I ('Contexte juridique') du descriptif de projet.
- **Dérogation**. En cas de réaménagement de la lettre d'accord type, il faut en informer le Bureau régional qui demandera l'approbation du Groupe d'appui opérationnel de la Division des politiques et procédures opérationnelles.
- **Dispositions applicables aux services d'appui en cours**. La lettre d'accord-cadre couvre tous les services d'appui passés, présents et futurs. Lorsque la lettre est à incorporer à un DAP ou descriptif de projet déjà approuvé, ses clauses doivent figurer dans la prochaine révision du budget, étant entendu que la révision doit être signée par l'autorité habilitée à conférer des privilèges et immunités au PNUD, outre sa signature par les autorités habituelles.
- **Responsabilités**. Le Représentant résident du PNUD est chargé de veiller à ce que l'accord soit signé par l'autorité agréée a été dûment autorisée à conférer des immunités et privilèges.
- **Procédures**. La lettre d'accord est établie par le bureau de pays du PNUD. Après sa signature par l'autorité habilitée à conférer des immunités et privilèges au PNUD, le gouvernement conserve un original et le bureau de pays du PNUD l'autre. Un exemplaire devrait être communiqué au siège du PNUD (Groupe d'appui opérationnel). Les agents d'exécution au titre de l'exécution nationale devraient également en recevoir un exemplaire.

Monsieur/Madame [*nom de représentant du gouvernement*]

1. J'ai l'honneur de me référer aux consultations qui ont eu lieu entre les représentants du gouvernement de [*nom du pays bénéficiaire*] (ci-après désigné le « Gouvernement ») et les représentants du PNUD concernant la fourniture par le bureau de pays du PNUD d'un appui à des programmes ou projets au titre de l'exécution nationale. Le PNUD et le Gouvernement conviennent que le bureau de pays du PNUD fournisse les services décrits ci-dessous à la demande du Gouvernement par l'intermédiaire de son agent d'exécution désigné dans le document d'appui au programme ou le descriptif de projet approuvé.
2. Le bureau de pays du PNUD fournit des services d'appui à l'exécution, notamment une assistance pour l'établissement de rapports et le paiement direct. En fournissant ces services d'appui, le bureau de pays doit veiller à renforcer la capacité de l'agent d'exécution afin de lui permettre d'entreprendre ces activités directement. Les frais engagés par le bureau de pays du PNUD dans la prestation des services d'appui sont imputés au budget d'administration du bureau.

3. En outre, le bureau de pays du PNUD peut fournir, à la demande de l'agent d'exécution, les services d'appui ci-après pour les activités de réalisation.
 - (a) Identification du personnel à affecter au programme ou projet et/ou assistance pour le recrutement ;
 - (b) Définition et facilitation des activités de formation, y compris les bourses, les stages de courte durée et les voyages d'études ;
 - (c) Achat de biens et services, et
 - (d) Accès aux systèmes mondiaux d'information gérés par le PNUD, au réseau des bureaux de pays du PNUD et aux systèmes spécialisés contenant des données sur les opérations, y compris des listes de consultants et de prestataires de services de développement.
4. Le bureau de pays du PNUD assure l'achat des biens et services et le recrutement du personnel affecté au programme ou projet conformément aux règlements, règles, politiques et procédures du PNUD. Les services d'appui décrits au paragraphe 3 ci-dessus doivent être détaillés à l'annexe au document d'appui au programme ou descriptif de projet, sous la forme figurant à l'appendice ci-joint. En cas de changement des conditions applicables aux services d'appui fournis par le bureau de pays pendant la durée du programme ou projet, l'annexe est révisée par accord mutuel entre le Représentant résident du PNUD et l'agent d'exécution.
5. Les dispositions pertinentes de [*Insérer le titre et la date de l'accord de base type avec le Gouvernement sur l'assistance du PNUD*], y compris les dispositions concernant les privilèges et immunités, sont applicables à la fourniture de ces services. Le gouvernement conserve la responsabilité d'ensemble de l'exécution nationale des programmes ou projets par le biais de l'agent d'exécution qu'il aura désigné. La responsabilité du bureau de pays du PNUD se limite à fournir les services d'appui définis dans l'annexe au document d'appui au programme ou au descriptif de projet.
6. En cas de réclamations ou de litiges découlant de la fourniture des services d'appui par le bureau de pays du PNUD conformément à la présente lettre, les dispositions pertinentes de l'accord de base type s'appliquent.
7. Les modalités de recouvrement des coûts par le bureau de pays du PNUD en rapport avec le fourniture des services d'appui décrits au paragraphe 3 doivent être précisées dans le document d'appui au programme ou dans le descriptif de projet.
8. Le bureau de pays du PNUD présente des rapports d'activités sur les services d'appui fournis et rend compte des dépenses remboursées, selon que de besoin.
9. Les présents arrangements ne peuvent être modifiés que d'un commun accord entre les parties.
10. Si les dispositions qui précèdent rencontrent votre agrément, je vous saurais gré de bien vouloir signer et retourner à notre bureau deux exemplaires de la présente lettre. Après signature, la présente lettre constituera un accord entre votre Gouvernement et le PNUD quant aux conditions régissant la fourniture, par le bureau de pays du PNUD, de services d'appui à l'exécution nationale de programmes et projets.

Veillez agréer, Madame/Monsieur, les assurances de ma haute considération.

Signé au nom du PNUD
[nom/titre]

Pour le Gouvernement
[nom/titre]
[date]

Appendice

ANNEXE TYPE AU DOCUMENT D'APPUI AU PROGRAMME OU DESCRIPTIF DE PROJET SUR L'APPUI DU BUREAU DE PAYS DU PNUD

ANNEXE SUR L'APPUI DU BUREAU DE PAYS DU PNUD

1. Je me réfère aux consultations qui ont eu lieu entre [*insérer le nom de l'agent d'exécution*], l'agent d'exécution désigné par le Gouvernement de [nom du pays bénéficiaire] et les représentants du PNUD concernant la fourniture, par le bureau de pays du PNUD, de services d'appui à l'exécution nationale du programme ou projet [*insérer le numéro et le titre du programme ou projet*], « le programme » [ou « le projet »].
2. Conformément aux dispositions de la lettre d'accord signée le [*insérer la date de l'accord*] et du document d'appui au programme ou descriptif de projet, le bureau de pays du PNUD fournira les services ci-après au programme [*ou projet*].
3. services à fournir :

Services d'appui (description)	Echéancier pour la fourniture des services d'appui	Dépenses engagées par le PNUD pour la fourniture des services d'appui (le cas échéant)	Montant remboursé au PNUD et mode de remboursement (le cas échéant)
1.			
2.			
3.			

4. Description de fonctions et des responsabilités des parties concernées :

Annexe D

ANNEXE TYPE AU DOCUMENT D'APPUI AU PROGRAMME OU AU DESCRIPTIF DE PROJET CONCERNANT L'APPUI DU BUREAU DE PAYS DU PNUD

COMMENT UTILISER LA PRESENTE ANNEXE

- (a) **Objet.** Le présent accord est appliqué lorsque le bureau de pays du PNUD fournit des services d'appui à l'exécution nationale de programmes ou projets. Il a pour objet de préciser les fonctions et les responsabilités des parties concernées et d'améliorer le suivi et l'évaluation des services fournis.
- (b) **Procédures.** L'annexe est établie par le bureau de pays du PNUD pendant la phase d'élaboration du programme/projet, en consultation avec l'agent d'exécution, et est jointe au document d'appui au programme ou au descriptif de projet.
- (c) **Dispositions applicables aux services d'appui en cours.** Les DAP/descriptifs de projet déjà approuvés doivent normalement contenir une description générale des services d'appui fournis par le PNUD. Lorsque cette description correspond aux éléments figurant à l'annexe sur l'appui fourni par le bureau de pays du PNUD, celui-ci n'a pas à établir une annexe aux documents d'appui au programme ou descriptifs de projet déjà approuvés. Lorsque les DAP/descriptifs de projet ne contiennent pas de descriptif des services d'appui fournis par le PNUD conformément à l'annexe, le bureau de pays du PNUD doit établir l'annexe en même temps que la prochaine révision du budget (considérée comme une révision du DAP/descriptif de projet).
- (d) **Modifications.** En cas de changement des conditions d'appui pendant la durée du programme ou projet, l'annexe est modifiée dans le cadre de la révision du budget.

1. Je me réfère aux consultations qui ont eu lieu entre [*insérer le nom de l'agent d'exécution*], l'agent d'exécution désigné par le Gouvernement de [*nom du pays*] et les représentants du PNUD concernant la fourniture, par le bureau de pays du PNUD, de services d'appui à l'exécution nationale du programme ou projet [*insérer le numéro et le titre du programme ou projet*] « le programme » [ou « le projet »].
2. Conformément aux dispositions de la lettre d'accord signée le [*date de signature*] et au document d'appui au programme [ou descriptif de projet], le bureau de pays du PNUD fournira les services d'appui ci-après au programme [ou projet].
3. services à fournir :

Services d'appui (description)	Echéancier pour la fourniture des services d'appui	Dépenses engagées par le PNUD pour fournir les services d'appui (le cas échéant)	Montant remboursé au PNUD et mode de remboursement (le cas échéant)
1.			
2.			
3.			

4. Description des fonctions et responsabilités des parties concernées :

Annexe E
INSTRUCTIONS CONCERNANT LE RAPPORT FINANCIER

Introduction

Le nouveau rapport financier simplifie les dispositions à suivre par les gouvernements qui reçoivent des avances de fonds du PNUD au titre de l'exécution nationale. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- (a) Le rapport financier remplace le rapport sur les décaissements effectués par le gouvernement et le rapprochement de l'encours de l'avance ;
- (b) Il remplace également la demande d'avance qui en devient un élément ;
- (c) Le rapport financier n'exige que des états récapitulatifs trimestriels, à la différence du rapport sur les décaissements effectués par le gouvernement, qui est mensuel ;
- (d) Les avances de fonds sont demandées sous forme de sommes forfaitaires plutôt que par rubrique budgétaire ;
- (e) Seulement un total par sous-rubrique budgétaire et un total général doivent être indiqués, les totaux partiels par rubrique et par poste de dépense étant supprimés ;
- (f) Le rapport financier comporte deux parties : le tableau A, établi dans la monnaie de l'avance, et le tableau B, établi en dollars E-U ;
- (g) Seule la première colonne du rapport financier doit être obligatoirement remplie.

Le rapport financier aide l'agent d'exécution à gérer les budgets et les dépenses des programmes et projets, et à examiner et approuver les rapports combinés sur l'exécution des projets en présentant les dépenses en dollars E-U. La colonne iii du tableau B (en dollars E-U) du rapport financier, intitulée « Montant pour la période », doit correspondre exactement à la colonne « Gouvernement » du rapport combiné.

Le rapport financier apporte plusieurs modifications aux précédentes procédures :

- (a) Le rapport financier contient des données trimestrielles cumulées, à la différence des rapports mensuels dont les chiffres sont récapitulés par trimestre. Le but visé est de simplifier la tenue des livres par l'agent d'exécution ;
- (b) Le rapport financier contient les demandes d'avance, le rapport sur les décaissements effectués par le gouvernement et le rapprochement des avances. Le rapport financier, y compris la demande d'avance, est présenté à la fin du trimestre. Il faut donc tenir compte de ce changement dans l'établissement des prévisions de trésorerie. Le bureau de pays du PNUD doit octroyer l'avance dans un délai de deux semaines après réception du rapport financier. Chaque bureau de pays doit examiner avec le gouvernement concerné les modalités d'application de ce changement pendant la période transitoire ;
- (c) L'agent d'exécution doit établir le rapport financier à la fois en monnaie locale et en dollars E-U. Le bureau de pays du PNUD doit mettre en place un système pour informer l'agent d'exécution des taux de change des Nations Unies ;
- (d) Le calcul des gains et des pertes de change enregistrés par le PNUD a été simplifié pour tenir compte des fonds du PNUD qui ont été effectivement utilisés. Lorsque l'avance est octroyée, le montant en monnaie locale est convertie en dollars E-U au taux de change en vigueur. Toutes les dépenses effectuées à partir de cette avance pendant le trimestre doivent être comptabilisées à ce taux. A la fin du trimestre, le solde de l'avance est réévalué au taux en vigueur à la fin du trimestre et les gains ou pertes sont calculés.

L'agent d'exécution doit commencer à donner effet au rapport financier dès que possible et arrêter de recourir au rapport sur les décaissements effectués par le gouvernement/rapport combiné sur l'exécution du projet et à la demande d'avance séparée. Pour le premier trimestre 1998, ce mode de présentation des données sera accepté. *Pour le deuxième trimestre 1998 (période de juin), il faudra se conformer au nouveau rapport financier.*

L'agent d'exécution doit présenter le rapport financier dès que possible à la fin du trimestre/période afin que la prochaine avance puisse être débloquée à temps. Le rapport financier doit être soumis au bureau de pays du PNUD au plus tard 15 jours après la fin du trimestre. **L'agent d'exécution doit soumettre le rapport financier chaque fois qu'une avance est requise, et au moins une fois par trimestre civil.** Il est recommandé de présenter des rapports plus fréquemment si le bureau de pays du PNUD et l'agent d'exécution en conviennent.

On peut obtenir la formule du rapport financier sur Microsoft Word auprès de la Section de la comptabilité des programmes des pays, et sur la page web BFAS d'Intranet PNUD.

INSTRUCTIONS A L'INTENTION DE L'AGENT D'EXECUTION

Comment remplir le début du rapport financier

- Rubrique (a) : Indiquer le nom du pays bénéficiaire au regard de « Gouvernement de »,
- Rubrique (b) : Indiquer le numéro et titre du programme ou projet ;
- Rubrique © : Indiquer la période pour laquelle les dépenses sont présentées. Il peut s'agir d'un trimestre ou de toute autre période si des avances ont été octroyées plus fréquemment ;
- Rubrique (d) : Indiquer le code de la révision du budget en bigueur ;
- Rubrique (e) : Indiquer la source des fonds selon le DAP/descriptif de projet et les budgets ;
- Rubrique (f) : Indiquer la classification des fonds selon le DAP/descriptif de projet ou les budgets ;
- Rubrique (g) : Indiquer la monnaie dans laquelle l'avance est demandée au PNUD. Si l'avance est reçue en dollars E-U, écrire dollars E-U à cet endroit (dans ce cas, il n'y a pas lieu de remplir le tableau B). Si l'agent d'exécution reçoit des avances dans plus d'une monnaie pour le même programme/projet, il faut remplir le tableau A pour chaque avance puis les combiner dans le rapport financier en dollars E-U (tableau B) ;
- Rubrique (h) : Pour les programmes/projets en cours, il s'agit du taux de change des Nations Unies à la clôture (rubrique i) figurant dans le dernier rapport financier. Pour les nouveaux programmes/projets, il s'agit du taux de change des Nations Unies à l'ouverture, en vigueur au moment où l'avance initiale est octroyée ;
- Rubrique (i) : Le taux de change des Nations Unies à la clôture est le taux pratiqué au moment de l'établissement du rapport financier. Les taux figurant aux rubriques (h) et (i) sont normalement identiques aux taux du début et de la fin du trimestre.

Comment remplir le tableau A (dans la monnaie de l'avance)

Colonne (III) – « Montant pour la période » : C'est la seule colonne du tableau A qui doit être obligatoirement remplie. Les rubriques de cette colonne sont remplies en fonction des livres et dossiers comptables de l'agent d'exécution comme suit :

Rubrique (j) – « Solde d'ouverture » : Indiquer le montant en monnaie locale du solde de l'avance au début de la période. Il *doit* correspondre au solde de clôture (rubrique n) du tableau A du dernier rapport financier. Pour les nouveaux programmes et projets, le montant sera zéro (Voir Demande d'avance initiale ci-dessous).

Rubrique (k) – « Avance reçue » : Indiquer le montant en monnaie locale de l'avance reçue pendant cette période. Une seule avance est reçue par rapport financier.

Rubrique (l) – « Fonds disponibles » : Il s'agit de la somme des rubriques j) (Solde d'ouverture) et k) (Avance reçue).

Dépenses par sous-rubrique : En se basant sur ses livres comptables, l'agent d'exécution comptabilise les dépenses totales par sous-rubrique pour le trimestre ou la période. Il s'agit de toutes les dépenses engagées depuis le dernier rapport financier jusqu'à la fin du trimestre/période. Toutes les sous-rubriques du budget approuvé doivent figurer sous Description (Colonne I) et CMBL (Colonne II) même s'il n'y a pas de dépenses au titre de cette sous-rubrique pendant le trimestre/période. Il s'agit de remplir les colonnes IV (Budget annuel), V (dépenses à ce jour) et VI (budget disponible) afin de présenter un état financier intégral. Les totaux partiels ne sont pas nécessaires.

Rubrique (m) – « Dépenses totales » : Additionner les dépenses par sous-rubrique budgétaire enregistrée ci-dessus.

Rubrique (n) – « Solde de clôture » : Rubrique l) (fonds disponibles) moins rubrique m) (Dépenses totales).

Rubrique (o) – « Obligations non réglées » : Comptabiliser toutes les dépenses que l'agent d'exécution a l'obligation d'acquitter mais qui n'ont pas encore été réglées à la fin du trimestre/période. Il s'agit de toutes les

sommes à payer au titre de contrats pour des services rendus, des biens commandés et/ou reçus et des factures impayées, qui doivent être réglées pendant le trimestre suivant.

Rubrique (p) – « Dépenses prévues » : Comptabiliser toutes les dépenses en espèces prévues pour le trimestre conformément au dernier plan de travail du programme/projet. Ne pas inclure les dépenses indiquées déjà à la rubrique o) (Obligations non réglées).

Rubrique (q) – « Ressources totales nécessaires » : Il s'agit de la somme des rubriques (o) (Obligations non réglées) et p) (Dépenses prévues).

Rubrique (r) – « Moins solde de clôture » : Répéter le montant du solde de clôture (rubrique n). Les montants indiqués sous n) et r) doivent être les mêmes.

Rubrique (s) – « Avance demandée » : Il s'agit du montant nécessaire pour le trimestre suivant. Il comprend la rubrique q) (Ressources totales nécessaires) moins la rubrique n) (Solde de clôture). Après examen et approbation, le bureau de pays du PNUD fournira ce montant comme avance à l'agent d'exécution sous forme de chèque, de virement bancaire ou de virement télégraphique.

L'agent d'exécution peut remplir les colonnes IV (Budget annuel), V (Dépenses à ce jour) et VI (Budget disponible) afin de faciliter la gestion financière, d'assurer le suivi de toutes les dépenses et de fournir matière à discussion avec le bureau de pays du PNUD sur la situation financière.

Comment remplir le tableau B (en dollars E-U)

Une fois le tableau A du rapport financier établi, le tableau B (en dollars E-U) est utilisé pour convertir les chiffres en monnaie locale figurant au tableau A en dollars E-U en vue de calculer les gains ou pertes de change. Le rapport financier en dollars E-U (tableau B) facilite l'examen et l'approbation, par l'agent d'exécution, du rapport combiné sur l'exécution du projet et évite les dépassements du budget approuvé en dollars.

La plupart des rubriques du tableau B correspondent à celles du tableau A, les chiffres étant convertis en dollars E-U. Multiplier le montant correspondant du tableau A par le taux de change des Nations Unies à l'ouverture. Inscrire le résultat au tableau B. L'agent d'exécution doit procéder à cette opération pour les rubriques suivantes :

- Rubrique (j) – « Solde d'ouverture » ;
- Rubrique (k) – « Avance reçue » ;
- Rubrique (l) – « Fonds disponibles » ;
- Dépenses par sous-rubrique ;
- Rubrique (m) – « Dépenses totales » ;
- Rubrique (n) – « Solde de clôture ». Il s'agit du montant de la rubrique n) du tableau A multiplié par le taux de change des Nations Unies à l'ouverture.

Certaines rubriques sont propres au tableau B.

Rubrique (t) – « Solde de clôture réévalué » : Il s'agit du « Solde de clôture » en monnaie locale figurant à la rubrique n) du tableau A, réévalué au taux de change des Nations Unies à la clôture.

Rubrique (v) – « Gain (perte) de change » : Il s'agit du « Solde à la clôture figurant à la rubrique n) du tableau B moins le « Solde à la clôture réévalué » de la rubrique t). ce montant sera ultérieurement comptabilisé par le siège du PNUD.

L'agent d'exécution peut remplir les colonnes suivantes au vue de vérifier les dépenses imputées au budget :

Colonne (IV) : Le budget annuel est le budget annuel approuvé, tel qu'établi en dollars E-U au début de l'année.

Colonne (V) : Les dépenses à ce jour sont la somme des dépenses effectuées en dollars à ce jour (rubrique m), exprimées en dollars E-U au tableau B du dernier rapport financier, et des montants en dollars E-U figurant dans la première colonne du tableau B du rapport financier courant en dollars E-U (rubrique m, colonne III).

Colonne (VI) : Le budget disponible est la somme des chiffres de chaque rubrique de la colonne IV (Budget annuel) moins ceux des rubriques de la colonne V (Dépenses à ce jour).

Le fonctionnaire responsable de l'agent d'exécution doit signer et dater le rapport financier avant de l'envoyer au bureau de pays du PNUD.

Demande d'avance initiale

Lorsque l'agent d'exécution demande une avance initiale pour un nouveau programme ou projet, il remplit le début et les rubriques suivantes du rapport financier : p) « Dépenses prévues », q) « Ressources totales nécessaires », r) « Moins solde de clôture » (inscrire zéro), et s) « Avance reçue ». Toutes les autres rubriques et colonnes doivent être vierges.

INSTRUCTIONS A L'INTENTION DU BUREAU DE PAYS DU PNUD

Dès qu'il reçoit le rapport financier (tableaux A et B), le bureau de pays du PNUD prend les mesures ci-après avant de le transmettre au siège du PNUD, au plus tard 30 jours après la fin du trimestre :

- Vérifier que le solde d'ouverture correspond au solde de clôture du dernier rapport financier ;
- Vérifier que l'avance reçue est conforme aux écritures comptables du bureau de pays ;
- Valider les calculs effectués dans le rapport ;
- Vérifier la plausibilité des obligations non réglées, des dépenses prévues, de l'avance demandée sur le budget du programme/projet, des plans de travail et des autres pièces justificatives ;
- Valider les taux de change des Nations Unies lorsqu'ils ont été appliqués ;
- Préparer et octroyer les avances à l'agent d'exécution du gouvernement ;
- Apposer la signature autorisée à l'endroit où il est indiqué « Approbation/signature du bureau de pays ».

Rapport financier

- a) Gouvernement de _____
 b) Programme/Numéro de projet _____
 Programme/Titre du projet _____
 c) Pour la période du _____ au _____

Révision du budget : ___ (d) ___ Source de financement : ___ (e) ___ Classification des fonds : ___ (f) ___
 Monnaie : ___ (g) ___ Taux de change de l'ONU : ___ (h) ___ Taux de change de l'ONU : ___ (i) ___
 à l'ouverture à la clôture

Tableau A (dans la monnaie de l'avance)

	(I)	(II)	(III)	(IV)	(V)	(VI)
			<u>Montant pour la période</u>	<u>Budget annuel</u>	<u>Dépenses à ce jour</u>	<u>Budget disponible</u>
(j) Solde d'ouverture						
(k) Avance reçue :						
(l) Fonds disponibles :			(j) + (k)			
Dépenses par sous-rubrique :						
Description		<u>CMBL</u>				
Experts		11.01				
		11.02				
Consultants		11.50				
Appui administratif		13.01				
VNU		14.01				
Voyages officiels		15.01				
Frais de mission		16.01				
Administrateurs recrutés sur le plan national		17.01				
Sous-traitance		21.01				
Sous-traitance		22.01				
Formation-Bourses		31.01				
Formation en groupe		32.01				
Formation en cours d'emploi		33.01				
Divers		51.01				
Equip. Non consommable		53.01				
Microcrédit		71.01				
Microfinancements		72.01				
(m) Dépenses totales						
(n) Solde de clôture :			(l) - (m)			
(o) Obligations non réglées :						
(p) Dépenses prévues :						
(q) Ressources tot. Nécess :			(o) + (p)			
(r) Moins : Solde de clôture			= (n)			
(s) Avance demandée :			(q) - (n)			

Suite page suivante

Annexe f

DEMANDE DE PAIEMENT DIRECT

Programme/titre du projet :

Programme/numéro projet :

Le Représentant résident

PNUD

B.P. 1111

Nom du lieu

Monsieur/Madame,

Conformément aux prescriptions du PNUD, nous demandons par la présente que le PNUD effectue le paiement suivant à l'ordre du bénéficiaire ci-après :

Montant : _____ A l'ordre de : *[insérer le nom du bénéficiaire/fournisseur]*

Ce montant est demandé pour l'achat/le paiement de : *[brève description]*

Méthode de paiement : chèque _

Virement bancaire

Rubrique budgétaire à imputer : _____

Renseignements sur le bénéficiaire :

Virement bancaire uniquement

Nom : _____

Banque : _____

Adresse : _____

Adresse : _____

Facture No : _____

Numéro de compte : _____

Certification :

Le soussigné, fonctionnaire habilité, certifie par la présente que :

- Ce paiement n'a pas été déjà effectué ;
- Ce paiement est conforme au document d'appui au programme/descriptif de projet ;
- Ce paiement est couvert par des fonds disponibles au titre du document d'appui au programme/descriptif de projet ;
- Ce paiement concerne des biens et services fournis à la satisfaction du Gouvernement ;
- Des exemplaires des factures et pièces justificatives seront fournis aux fins de l'audit.

Veuillez agréer nos sentiments distingués,
[Nom et signature du fonctionnaire habilité]

CONFIRMATION DU PAIEMENT

[A remplir par le PNUD et renvoyer à l'agent d'exécution]

Renseignements concernant le paiement :

Montant versé : _____ Date : _____

Exemplaires de pièces justificatives joints (le cas échéant) : _____

Signature :

Annexe G

ORIENTATIONS CONCERNANT L'AUDIT

La présente annexe donne à l'agent d'exécution, au bureau de pays du PNUD et aux auditeurs des orientations concernant la réalisation des audits de programmes ou projets appuyés par le PNUD, que l'audit soit effectués par des autorités gouvernementales ou par des sociétés indépendantes, sous contrat.

Les instruments nécessaires sont les suivants :

1. Plan d'audit ;
2. Mandat type de l'audit ;
3. Contrat type pour les auditeurs ;
4. Programme type de l'audit ;
5. Liste de documents ;
6. Liste de questions à aborder par les auditeurs ;
7. Esquisse du rapport d'audit type.

(a) **PLAN D'AUDIT**

En consultation avec le bureau de pays du PNUD, l'autorité gouvernementale de coordination établit un plan d'audit annuel au plus tard en novembre. Le plan d'audit énumère les programmes et projets qui feront l'objet d'un audit cette année, compte tenu de tout audit éventuel déjà effectué, de l'importance des fonds concernés, du nombre de programmes et projets de la charge de travail, etc.

Le plan d'audit annuel est fondé sur les éléments suivants :

- (a) Application de l'article 17.2 du règlement financier, qui dispose que tout programme ou projet doit faire l'objet d'un audit au moins une fois pendant sa durée ;
- (b) Inscription des grands programmes/projets sur la liste de l'année en cours, en particulier si ceux-ci n'ont pas été couverts par l'audit de l'année précédente ;
- (c) Identification des programmes/projets à problèmes ;
- (d) Identification et sélection des programmes/projets visés par l'audit, s'ils ont atteint leur vitesse de croisière ;
- (e) Le plan d'audit au titre de l'exécution nationale doit porter sur toutes les dépenses engagées par le gouvernement.

Le plan d'audit annuel au titre de l'exécution nationale doit parvenir au siège du PNUD (Section de l'audit – exécution nationale) au plus tard le 15 janvier pour être examiné par les auditeurs externes des comptes du PNUD. Un état des prévisions de dépenses au titre de l'exécution nationale doit également être transmis au siège du PNUD (Section de l'audit – exécution nationale) en même temps que le plan d'audit annuel pour examen.

(b) MANDAT TYPE DE L'AUDIT

Ce mandat doit être appliqué sur le plan local et adapté à chaque audit selon que de besoin. Il est joint au contrat/accord relatif à l'audit.

(a) Historique

L'Assemblée générale des Nations Unies a créé le Programme des Nations Unies pour le Développement pour appuyer et compléter les efforts accomplis par les pays en développement en vue de résoudre leurs plus importants problèmes de développement et de promouvoir le progrès social et de meilleures conditions de vie.

Le PNUD reçoit, de donateurs, des fonds dont il est responsable et qu'il alloue aux pays bénéficiaires en appui des programmes de développement humain durable. L'exécution nationale est un mécanisme par lequel le PNUD confie des ressources aux autorités nationales en vue de la réalisation et de la gestion de programmes/projets appuyés par le PNUD. L'autorité gouvernementale nationale responsable de la gestion d'ensemble du programme/projet est dénommée agent d'exécution.

Les gouvernements sont responsables de la gestion (audit compris) de toutes les ressources allouées à l'exécution nationale de programmes/projets, et doivent rendre compte au PNUD de toutes les ressources du PNUD dont ils assurent la gestion. Chaque programme/projet au titre de l'exécution nationale doit faire l'objet d'un audit au moins une fois pendant la durée de son exécution. La date de l'audit de tout programme/projet est fixée dans le plan d'audit établi chaque année pour chaque pays bénéficiaire de programme.

(b) Objectif

Sous la supervision générale de l'agent d'exécution et en collaboration étroite avec les autres parties intéressées (bureau de pays du PNUD, autorité gouvernementale de coordination et agents de réalisation), les auditeurs procèdent à des audits des programmes/projets. L'objectif général de l'audit au titre de l'exécution nationale est de donner à l'Administrateur du PNUD une assurance raisonnable et un avis motivé que les ressources du PNUD sont gérées conformément aux :

- (a) Règlements financiers, règles, pratiques et procédures du gouvernement⁴ ;
- (b) Prescriptions énoncées dans le document d'appui au programme (DAP) ou descriptif de projet, y compris la fourniture des produits prévus, la gestion et l'application des arrangements, et dispositions applicables au suivi, à l'évaluation et à l'établissement de rapports ;
- (c) Procédures et normes du PNUD en matière de comptabilité, de gestion financière et d'établissement de rapports applicables à l'exécution nationale.

(c) Portée de l'audit

Sans que cette liste soit limitative, l'audit au titre de l'exécution nationale doit porter sur les éléments suivants :

- (a) Évaluation du taux d'exécution ;
- (b) Comptabilité financière, suivi et établissement de rapports ;
- (c) Système de gestion pour la tenue de dossiers, la documentation et l'établissement de rapports sur l'utilisation des ressources ;
- (d) Utilisation et gestion du matériel ;
- (e) Structure de gestion, y compris l'efficacité des mécanismes de contrôle interne et de tenue des écritures.

⁴ Lorsque le Gouvernement ne peut pas appliquer ces règlements et règles, il peut recourir aux politiques et procédures générales définies dans les manuels pertinents du PNUD ainsi qu'aux procédures, règlement financier et règles de gestion financière du PNUD.

4. Certification de l'audit

L'audit au titre de l'exécution nationale doit, au moins, permettre d'examiner les aspects suivants des programmes/projets. Le cas échéant, l'audit doit confirmer et certifier que :

- (a) Les décaissements ont été effectués conformément aux activités et aux budgets figurant dans le DAP ou le descriptif de projet ;
- (b) Les décaissements sont étayés par des pièces justificatives ;
- (c) Les rapports finals sont complets et exacts ;
- (d) Une structure de gestion appropriée, des mécanismes de contrôle interne et des systèmes de tenue des écritures sont en place ;
- (e) L'agent d'exécution et le bureau de pays du PNUD ont établi des rapports pour le suivi et l'évaluation des activités opérationnelles et des systèmes de gestion du programme ou projet ;
- (f) Les biens durables ont été acquis, utilisés, contrôlés et écoulés conformément aux règles établies par le gouvernement et le PNUD.

5. Méthodologie et calendrier

En réalisant l'audit, l'auditeur doit faire appel à son jugement professionnel et tenir compte des facteurs suivants :

- (a) Les normes internationales en matière de vérification des comptes, en particulier celles promulguées par la Fédération internationale des experts comptables ;
- (b) Les normes communément acceptées dans le pays bénéficiaire ;
- (c) Les normes et règles établies pour le Comité des commissaires aux comptes de l'Organisation des Nations Unies, telles qu'elles figurent à l'annexe au Règlement financier du PNUD.
Les auditeurs doivent notamment entreprendre les activités suivantes :
- (a) Consulter les organismes appropriés en cas de besoin (agent d'exécution, bureau de pays du PNUD, agents de réalisation, autorité gouvernementale de coordination et autres parties concernées) ;
- (b) Obtenir et analyser les documents disponibles ;
- (c) Examiner les procédures et systèmes utilisés (un programme d'audit type est proposé à **l'annexe G.4 Procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale**) ;
- (d) Vérifier les comptes et les documents ;
- (e) Rédiger le rapport d'audit en y faisant des recommandations pour suite à donner ;
- (f) Présenter les conclusions du rapport aux parties concernées et en transmettre cinq exemplaires à l'agent d'exécution.

Le calendrier de l'audit est fonction de la complexité du programme/projet concerné. [*L'agent d'exécution doit préciser la durée de l'audit dans le présent mandat ou dans le contrat d'audit*]

6. Sources d'informations

L'agent d'exécution et le bureau de pays du PNUD, ainsi que toutes autres parties concernées le cas échéant, doivent fournir aux auditeurs tous les renseignements dont ils ont besoin pour réaliser l'audit. Une liste de documents figure à **l'annexe G aux Procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale**.

7. Rapport d'audit

Les auditeurs doivent établir un rapport d'audit en utilisant autant que possible, la présentation figurant à l'**annexe G.7 aux Procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale**.

Le rapport d'audit doit contenir des commentaires, des observations et un avis sur chacun des points visés ci-dessus ainsi qu'un avis général sur le programme/projet.

Avant la mise au point finale du rapport, les auditeurs doivent examiner leurs conclusions avec l'agent d'exécution, l'autorité gouvernementale de coordination et le Représentant résident du PNUD. Les auditeurs doivent présenter les réponses de ces derniers ou les incorporer au rapport d'audit.

Les auditeurs soumettent cinq exemplaires du rapport d'audit final à l'agent d'exécution. Ils doivent apposer leur sceau sur le dernier rapport financier annuel du programme/projet daté du 31 décembre et certifié par l'agent d'exécution et le joindre au rapport d'audit.

Le rapport d'audit doit être transmis au bureau de pays du PNUD en vue de parvenir au siège du PNUD au plus tard le 30 avril de l'année où a lieu l'audit.

3. CONTRAT TYPE POUR LES AUDITEURS

1. Désignation de l'autorité chargée de l'audit

Il incombe, au premier chef, à l'agent d'exécution de désigner l'autorité chargée de l'audit, de financer l'audit sur ses ressources propres et de veiller à ce que l'audit soit réalisé conformément aux normes généralement acceptées, tout en respectant les règles du PNUD en matière d'audit.

L'audit est réalisé par le service d'audit de l'Etat ou par des auditeurs privés. L'autorité chargée de l'audit (publique ou privée) doit être indiquée dans le DAP ou le descriptif de projet. Lorsque l'audit est réalisé par un auditeur privé, l'agent d'exécution établit un contrat avec la société concernée. A la demande de l'agent d'exécution, le bureau de pays du PNUD peut l'aider à rechercher un auditeur privé.

2. Auditeurs sous contrat

(a) Auditeur agréé de l'Etat

Lorsque l'audit est réalisé par le service d'audit de l'Etat, l'agent d'exécution conclut un accord avec ce service. Cet accord se fonde sur les règles et règlements nationaux régissant les audits. Les modalités et la présentation de l'accord varient d'un pays à l'autre, en fonction des règles et règlements nationaux.

(b) Auditeur privé

Lorsque l'audit est réalisé par un auditeur privé, une société d'audit, un expert comptable agréé ou toute autre autorité indépendante, les renseignements ci-après doivent figurer dans l'accord et dans le manda qui doit y être joint :

- (a) Objectifs de l'audit ;
- (b) Portée de l'audit ;
- (c) Réalisation de l'audit ;
- (d) Rapport d'audit ;
- (e) Obligations et responsabilités des parties (Gouvernement, PNUD et auditeur) ;
- (f) Calendrier de l'audit ;
- (g) Honoraires et échéancier de paiement.

4. PROGRAMME D'AUDIT TYPE

Les auditeurs sont chargés d'organiser et de réaliser l'audit. L'agent d'exécution, en particulier le responsable de la gestion du programme/projet, assure la liaison pour l'audit. Les auditeurs doivent également collaborer avec le bureau de pays du PNUD, l'autorité gouvernementale de coordination et les agents de réalisation, et les consulter. On trouvera ci-après certaines des étapes normalement suivies pour réaliser l'audit de programmes/projets au titre de l'exécution nationale.

Etape 1. Séances d'information avec les parties concernées

Gouvernement. Séances d'information avec :

- L'autorité gouvernementale de coordination, pour donner des informations générales sur l'exécution nationale, examiner les entraves éventuelles à l'exécution nationale et fournir des renseignements sur l'expérience du programme ou projet visé par l'audit ;
- L'agent d'exécution (y compris le personnel responsable de la gestion du programme/projet), pour fournir des renseignements détaillés sur les objectifs et les activités du programme/projet et obtenir aux fins d'examen des documents concernant les questions à analyser pendant la réalisation de l'audit ;
- Les agents de réalisation (représentants localement), pour obtenir des informations sur les objectifs et les activités du programme/projet ;

Bureau du pays du PNUD. Séances d'information avec :

- La direction du bureau de pays (Représentant résident, Représentant adjoint, personnel affecté au programme et personnel d'administration), sur le programme/projet exécuté, sa portée, l'expérience acquise dans l'exécution du programme/projet, les forces et les faiblesses de l'exécution nationale dans le pays bénéficiaire et les antécédents en matière d'audit ;
- Le Groupe des programmes, sur les systèmes et les procédures du bureau du PNUD en appui à l'exécution nationale de programmes ou projets ;
- Le Groupe de gestion des programmes/projets et/ou le Groupe d'appui aux programmes, pour prendre connaissance des systèmes et procédures ainsi que des activités de suivi, d'évaluation et d'établissement de rapports ;
- Les services de l'administration et des finances, pour prendre connaissance des systèmes de comptabilité et d'établissement de rapports financiers, des systèmes d'achat et des mécanismes de contrôle, y compris le traitement des paiements.

Etape 2. Réalisation de l'audit

Audit visant la comptabilité, les pièces justificatives et l'établissement de rapports financiers

- Examiner les contrôles comptables : contrôles d'ordre général, contrôles comptables internes, procédures de certification et d'approbation ;
- Examiner l'octroi de fonds par le PNUD en réponse à des demandes d'avance et à des demandes de paiement direct par le PNUD ;
- Examiner les dépenses des agents de réalisation, y compris celles des organismes des Nations Unies, sur la base des états de dépenses, du rapport financier et du rapport combiné sur l'exécution du projet ;
- Examiner la tenue des dossiers et des écritures concernant les dépenses des agents de réalisation et de l'agent d'exécution ;
- Examiner les décaissements effectués par l'agent d'exécution et le bureau de pays du PNUD pour déterminer s'ils sont conformes aux activités du programme/projet, aux plans de travail ou aux budgets, s'ils sont fondés ou s'ils sont conformes aux règlements financiers, règles, pratiques et procédures du Gouvernement (ou du PNUD) ;
- Examiner le système de communication de l'information financière : rapport financier et autres rapports pertinents, l'accent étant mis en particulier sur la méthode suivie, le respect des délais et l'aptitude à produire les rapports ;
- Déterminer si les procédures du PNUD applicables à l'exécution des projets ont été suivies en matière de comptabilité, de suivi et d'établissement de rapports, conformément aux facteurs essentiels à l'exécution (**annexe A aux Procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale**).

Audit visant le suivi, l'évaluation et l'établissement de rapports

- Déterminer si le suivi et l'examen du programme/projet et l'établissement de rapports conformément aux prescriptions du PNUD et du DAP ou descriptif de projet étaient prévus dans un document et ont été assurés et si des rapports écrits ont été établis.

Audit visant le matériel durable

- Déterminer si le matériel a été acquis conformément aux procédures applicables ;
- Examiner les procédures de comptabilisation des biens durables acquis ou écoulés et obtenir l'inventaire des biens durables pour examen ;
- Déterminer à qui échoit la propriété du matériel et s'assurer que les formalités de cession ont été respectées ;
- Comparer la valeur de l'inventaire au budget et aux documents de cession ;
- Examiner l'utilisation et le contrôle du livre de bord des véhicules du programme/projet ;
- Examiner le bien-fondé de la gestion et de l'utilisation du matériel durable.

Audit visant la gestion

- Examiner la structure de la gestion et les procédures de recrutement du personnel, les contrôles internes et les systèmes de tenue de dossiers pour s'assurer qu'elles permettent de respecter les délais sont appropriées et répondent effectivement et efficacement aux besoins du programme/projet ;
- Examiner le rythme des dépenses et, le cas échéant, déterminer et évaluer les causes des retards ;
- Examiner la capacité de gestion de l'agent d'exécution ;
- Examiner les procédures et systèmes mis en place par l'agent d'exécution pour la réalisation des activités ;
- Vérifier si les facteurs essentiels à l'exécution (**annexe A des Procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale**) ont été pris en compte dans la formulation et la réalisation du programme/projet ;
- Examiner les services fournis par les organismes des Nations Unies au titre de la réalisation ;
- Vérifier s'il existe des structures d'appui à la gestion, leur lieu d'implantation et leurs fonctions. Vérifier si une stratégie de retrait a été élaborée et si elle est à jour, réaliste et appliquée ;
- Évaluer tous les éléments susmentionnés et, dans le rapport d'audit, faire des commentaires et des observations et donner un avis sur le taux d'exécution, les systèmes, la capacité et la qualité de la gestion du programme/projet.

Audit visant l'appui fourni par le bureau de pays du PNUD

- Examiner les dossiers tenus, obtenir la liste des représentants du gouvernement autorisés à signer le rapport financier et les demandes de paiement direct, ainsi que le spécimen de leur signature ;
- Vérifier si les procédures ont été suivies pour fournir les services d'appui, et vérifier les pièces justificatives (demandes, avis de décaissement, bordereaux interservices, rapports du comité local de passation des marchés, dossiers du personnel, le échéant) ;
- Vérifier s'il existe une annexe au DAP ou au descriptif de projet portant sur l'appui du bureau de pays du PNUD et dans quelle mesure les services d'appui ont été fournis conformément à l'annexe ;
- Vérifier si un accord formel a été établi pour la fourniture de services d'appui et s'il existe des documents sur les mesures de renforcement des capacités et une stratégie de retrait ;
- Déterminer si les services d'appui fournis par le PNUD respectent les délais prescrits ;

- Evaluer tous les éléments susmentionnés ainsi que les conclusions, faire des commentaires et des observations et donner un avis sur la gestion et les services d'appui du bureau de pays du PNUD.

Etape 3. Rapport d'audit

- Etablir le rapport d'audit,
- Le rapport d'audit doit contenir des commentaires, des observations et un avis motivé sur les éléments ci-après :
 - (a) Etat de la réalisation et taux d'exécution des activités ;
 - (b) Validité de la structure de la gestion ;
 - (c) Opérations financières et contrôles financiers ;
 - (d) Suivi, évaluation et établissement de rapports ;
 - (e) Utilisation et contrôle du matériel.
- Le rapport d'audit doit appeler l'attention sur toute dérogation à laquelle le bureau de pays du PNUD, l'agent d'exécution ou l'autorité gouvernementale de coordination n'ont pas trouvé de solution satisfaisante.
- Le rapport d'audit doit contenir des recommandations rendant à renforcer la gestion dans tout ou partie des domaines visés par l'audit ou dans d'autres domaines.
- Avant la mise au point finale du rapport d'audit, il faut en discuter avec les parties ci-après et consigner leurs observations dans le rapport :
 - (c) L'agent d'exécution, y compris le responsable de la gestion du programme/projet ;
 - (d) Le bureau de pays du PNUD, notamment le Représentant résident et le personnel chargé du programme/projet ;
 - (e) L'autorité gouvernementale de coordination.
- Le rapport d'audit final est soumis à l'agent d'exécution en cinq exemplaires.

5. LISTE DES DOCUMENTS

Pour réaliser efficacement l'audit, les auditeurs doivent avoir accès aux originaux ou aux copies des documents pertinents du programme/projet. L'agent d'exécution et le bureau de pays du PNUD doivent veiller à ce qu'au moins les documents ci-après soient mis à la disposition des auditeurs :

Document	Documents disponibles	
	Bureau de pays du PNUD	Agent d'exécution
Document d'appui au programme ou descriptif de projet	X	X
Toutes les révisions du budget	X	X
Plans de travail initiaux et révisés	X	
Livres financiers du programme du PNUD	X	X
Demandes d'avance de fonds	X	X
Demandes de paiements directs par le PNUD	X	X
Etat de dépenses des agents de réalisation	X	X
Rapport financier	X	X
Rapport combiné sur l'exécution du projet	X	X
Avis de décaissement et de paiement accompagnés de pièces justificatives	X	X
Bordereaux interservices	X	X
Avances remboursables localement	X	
Rapports annuels sur le programme/projet	X	X
Rapport d'examen tripartite	X	X
Rapports d'évaluation, autres rapports d'examen, rapport final	X	X
Inventaire annuel du matériel	X	X
Livres de bord des véhicules		X
Documents de cession de propriété	X	X
Liste de représentants du gouvernement habilités à signer les rapports financiers, avec des spécimens de leurs signatures	X	X
Taux de change de l'ONU pour la période couverte par l'audit	X	X
PGPP ou autre outil de planification	X	X
Procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale	X	X
Procédures applicables aux apports du PNUD (Sections 30400 à 30403 du MPP)	X	X

8. LISTE DE QUESTIONS A ABORDER PAR L'AUDITEUR

Sujet a : **Evaluation du taux d'exécution**

- (a) Vérifier la régularité de la mise à jour du plan de travail.
 - (b) Vérifier si les activités du programme/projet ont été entreprises dans les délais et conformément au plan de travail.
 - (c) En cas de délais accusés dans l'exécution, déterminer s'ils sont dus à :
 - (a) Des difficultés rencontrées dans le recrutement du personnel affecté au programme/projet ;
 - (b) Des difficultés liées à la fourniture du matériel durable ;
 - (c) Des difficultés à trouver des sous-traitants ;
 - (d) D'autres raisons, y compris des situations d'urgence ou des retards enregistrés par le bureau de pays du PNUD, les agents d'exécution ou d'autres partenaires.
- Vérifier le montant des dépenses engagées par :
 - (a) L'agent d'exécution grâce aux avances de fonds ;
 - (b) Le bureau de pays du PNUD
 - (c) Le siège du PNUD ;
 - (d) Les organismes des Nations Unies faisant office d'agent de réalisation.

Sujet b : **Comptabilité, suivi et rapports**

- (d) Vérifier que le budget du programme/projet a fait l'objet de révisions régulières, et que les budgets et les réaménagements annuels statutaires ont été établis au plus tard le 10 juin.
- (e) Déterminer la situation des intérêts sur les avances de fonds.
- (f) Vérifier que les taux de change des Nations Unies ont été appliqués à toutes les opérations financières.

Sujet c : **Systèmes de gestion pour la comptabilisation des ressources et l'établissement de rapports sur les activités opérationnelles**

- Vérifier si les dispositions du DAP/descriptif de projet sont conformes aux règles du PNUD applicables à l'examen, aux rapports et à l'évaluation du programme/projet.
- Vérifier si l'agent d'exécution a entrepris les activités de suivi et d'évaluation conformément au DAP ou descriptif de projet et aux règles du PNUD applicables à l'exécution telles qu'elles sont énoncées dans le document intitulé « Renforcement des capacités en vue d'exécution : facteurs essentiels (**annexe A aux Procédures du PNUD applicables à l'exécution nationale**).
- Vérifier si le bureau de pays du PNUD a prévu et pris des mesures en matière de gestion
- Vérifier si le personnel du bureau de pays du PNUD et l'agent d'exécution ont prévu et entrepris des visites de suivi
- Vérifier si le personnel du bureau de pays du PNUD et l'agent d'exécution ont produit des rapports sur les visites de suivi et/ou des notes consignées dans les dossiers.
- Vérifier si les évaluations ont été effectuées comme requis.
- Déterminer les difficultés rencontrées, à partir des rapports sur le programme/projet, des rapports tripartites, des notes consignées dans les dossiers, des évaluations et de tout autre document approprié.
- Examiner la suite donnée aux recommandations faites dans les rapports par l'agent d'exécution et le bureau de pays du PNUD.

Sujet d : **Utilisation et contrôle du matériel**

- Vérifier la gestion du matériel durable, y compris les systèmes de tenue de dossiers sur son utilisation et son contrôle.
- Vérifier si un inventaire détaillé du matériel durable a été établi et une vérification physique effectuée.
- Vérifier les formalités de transfert de propriété du matériel durable.

Sujet e : **Structure de la gestion, y compris la validité des mécanismes de contrôle interne et de tenue des dossiers**

- Vérifier l'efficacité du système de tenue des écritures de l'agent d'exécution.
- Déterminer si les rapports financiers sont établis par l'agent d'exécution ou le bureau de pays du PNUD.
- Vérifier la régularité et la validité des livres et dossiers, des contrôles comptables internes et du processus d'établissement de rapports, notamment en ce qui concerne :
 - (a) L'autorisation des opérations ;
 - (b) La certification et l'approbation voulues ;
 - (c) Les pièces justificatives ;
 - (d) La comptabilisation des opérations, y compris la tenue de livres sur les paiements effectués ;
 - (e) La validité des procédures de classification budgétaire des opérations ;
 - (f) Les procédures d'établissement et d'examen des rapports.
- Examiner les originaux ou les copies des documents ci-après pour en établir la régularité, notamment aux fins de rapprochement des données de l'agent d'exécution, du bureau de pays du PNUD, du siège du PNUD et des organismes des Nations Unies :
 - (a) Rapports financiers ;
 - (b) Demandes d'avances de fonds ;
 - (c) Demandes de paiement direct par le PNUD ;
 - (d) Rapports combinés sur l'exécution ;
 - (e) Etats de compte du fonds de fonctionnement établis le siège du PNUD ;
 - (f) Etats des dépenses établis par les organismes des Nations Unies faisant office d'agent de réalisation.
- Vérifier s'il existe une liste à jour des fonctionnaires habilités à demander des avances ou des paiements directs et les spécimens de leur signature.
- Vérifier si le bureau de pays du PNUD se conforme à la liste des fonctionnaires autorisés à signer les documents.
- Examiner les dispositions en matière de recouvrement des coûts.
- Déterminer l'efficacité du système de tenue des écritures, notamment :
 - (a) La gestion (DAP/descriptifs de projet, révisions du budget, rapports et autres) ;
 - (b) Les opérations financières (avis de paiement, pièces justificatives, livres comptables et rapports financiers) ;
 - (c) La gestion des biens (rapports d'inventaire, livre de bord des véhicules, inventaire physique et désignation des biens) ;
 - (d) Que le bureau de pays du PNUD tient l'agent d'exécution informé en lui fournissant des exemplaires de tous les documents produits par le PNUD ou reçus concernant le programme/projet, y compris les pièces justificatives telles que les avis de paiement.
- Déterminer si le personnel est approprié :
 - (a) Recrutement et prise de fonctions dans les délais ;
 - (b) Effectifs suffisants ;
 - (c) Personnel qualifié et compétent pour assumer les fonctions et les responsabilités assignées.
- Déterminer si le personnel est en mesure de procéder aux révisions du budget.
- Déterminer si le personnel est en mesure d'assurer le suivi et l'évaluation.
- Evaluer l'efficacité de la collaboration avec le bureau de pays du PNUD.
- Evaluer le transfert, par le PNUD, de connaissances à l'agent d'exécution.

IV RAPPORT D'AUDIT AVEC UN AVIS SUR LES ELEMENTS SUIVANTS

[Insérer l'avis concernant les points a à d ci-dessous]

- (a) Opérations financières et contrôles y afférents ;
- (b) Validité de la structure de la gestion ;
- (c) Utilisation et contrôle du matériel ;
- (d) Suivi, évaluation et rapports.

V RESUME

[Résumer brièvement les principales conclusions et recommandations]

VI OBSERVATIONS, CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

[Présenter en détail les principales conclusions et recommandations, et indiquer l'entité responsable de la suite à donner à chaque recommandation. Indiquer les réactions des parties concernées après les avoir consultées.]

A l'exception des questions mentionnées aux paragraphes [indiquer les paragraphes appropriés de la section 4] ci-dessus, nous pensons, sur la base de l'audit que nous avons réalisé, que :

- (a) Le taux d'exécution du programme/projet est conforme au plan de travail ;
- (b) Les décaissements ont été effectués conformément au document d'appui au programme/descriptif qu'en l'absence d'une orientation financière du Gouvernement, sont conformes aux règles et règlements du PNUD ;
- (c) Les décaissements au titre du programme/projet sont réglementaires et étayés par des pièces justificatives ;
- (d) Les états financiers du programme/projet présentent complètement et exactement la situation financière à la fin de la période considérée ;
- (e) Le matériel est convenablement géré ;
- (f) Une structure financière appropriée, des mécanismes de contrôle interne et des systèmes de tenue des écritures ont été mis en place par la direction du programme/projet.

Nom et signature de l'auditeur

Pièces jointes :

Rapport contenant les observations, conclusions et recommandations

Rapport combiné sur l'exécution du projet

Rapport financier *[portant le sceau/la certification des auditeurs]*