



République du Bénin



Au service
des peuples
et des nations

Document de Projet

« *Appui à la Réforme Administrative, Institutionnelle et à la Réforme de la
Fonction Publique* »

Entre

Le Gouvernement de la République du Bénin

Et

Le Programme des Nations Unies pour le Développement

Q.n

ilb ang 199 #

Sommaire

I. ANALYSE DE LA SITUATION.....	5
II. STRATEGIE.....	6
III. CADRE DE RESSOURCES ET DE RÉSULTATS.....	8
IV. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL.....	10
V. ARRANGEMENTS DE GESTION.....	13
VI. CADRE DE SUIVI ET D'EVALUATION.....	16
VII. CONTEXTE JURIDIQUE.....	19
VIII. ANNEXES.....	19
IX. JOURNAL DES RISQUES.....	21



Titre du Projet : Appui à la Réforme Administrative, Institutionnelle et à la Réforme de la Fonction Publique

Effet UNDAF 5.1 : D'ici à fin 2018, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques et principes de gouvernance inclusive, transparente et redevable

Effet (s) escompté (s) du CPD : D'ici à fin 2018, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques et principes de gouvernance inclusive, transparente et redevable

Produit (s) escompté (s) :

Produit 5.1. Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement

Agence d'Exécution : Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle, chargé du Dialogue Social (MTFPRAI-DS)

Partenaire de Mise en Œuvre : Direction de Cabinet du MTFPRAI-DS

Brève Description du projet

Le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social (MTFPRAI-DS), en collaboration avec le PNUD, met en œuvre le Projet d'Appui à la Réforme Administrative et Institutionnelle. Le projet vise à :

- améliorer la qualité du service public ;
- appuyer le processus de restauration des valeurs civiques et républicaines ;
- accompagner les actions de la réforme ;
- renforcer le système de gestion de recrutement des agents de l'Etat.

La stratégie envisagée s'articulera d'une part, autour des systèmes acteurs et, d'autre part, autour de l'adhésion des acteurs au processus de réforme. L'objectif poursuivi est de moderniser l'Administration afin d'offrir des services de qualité aux populations.

La mise en œuvre des activités du projet se fera sur la base d'un processus participatif avec le Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social.

L'exécution du projet dont le coût est estimé à US\$ 1 250 000 (un million deux cent cinquante mille dollars US) est placée sous la modalité de gestion NEX.



Période du Programme : 2014 - 2018
 Secteur Clé d'Activité (Plan Stratégique) : Gouvernance
 Atlas Award ID : _____
 Date de démarrage : Avril 2014
 Date de Fin : Décembre 2018
 Date du CLEP : 11 mars 2014
 Arrangements de Gestion : NEX

Ressources Totales requises : 1 050 000
 Ressources Totales allouées : 1 050 000

- Régulières : 1 050 000
- Autres :
 - PNUD (TRAC) 800 000
 - Autres partenaires à mobiliser
 - Gouvernement 250 000
 - Budget non financé :

Marcel de SOUZA
 Ministre du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective

Signature (GOUVERNEMENT) _____ Date :

Martial SOUNTON
 Ministre du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle

Signature (PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE) _____ Date :

Odile SORGHO-MOULINIER
 Représentant Résident a.i.



Signature (PNUD) _____ Date :

Période du Programme : 2014 - 2018
 Secteur Clé d'Activité (Plan Stratégique) : Gouvernance
 Atlas Award ID : _____
 Date de démarrage : Avril 2014
 Date de Fin : Décembre 2018
 Date du CLEP : 11 mars 2014
 Arrangements de Gestion : NEX

Ressources Totales requises : 1 050 000
 Ressources Totales allouées : 1 050 000

- Régulières : 1 050 000
- Autres :
 - PNUD (TRAC) 800 000
 - Autres partenaires à mobiliser
 - Gouvernement 250 000
 - Budget non financé :

Marcel de SOUZA
 Ministre du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective

Signature (GOUVERNEMENT) : _____ Date : _____

Martial Sounton

Martial SOUNTON
 Ministre du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle

Signature (PARTENAIRE DE MISE EN ŒUVRE) : _____ Date : _____

Odile Sorgo-Moulinier

Odile SORGHO-MOULINIER
 Représentant Résident a.i.



Au service
 des peuples
 et des nations

Signature (PNUD) : _____ Date : _____

I. ANALYSE DE LA SITUATION

L'état des lieux de l'Administration au Bénin a mis en exergue la complexité des procédures administratives, la politisation de l'Administration à travers le mode arbitraire de nomination des cadres, une pratique sans consistance technique voire dénuée de toute objectivité, le laxisme et l'absence d'application du système des sanctions administratives, la mauvaise gestion des ressources humaines, le coût élevé d'une administration peu efficace, l'absence de normes profil/poste, la sous-exploitation des compétences, l'absence de valeurs cardinales partagées, le retard, l'absentéisme, des pratiques peu vertueuses liées à la corruption.

Or, les nouvelles tendances de gestion des affaires publiques mettent l'accent sur des valeurs telles que la transparence, l'éthique, la déontologie, la performance.

Pour inverser ces tendances négatives qui affectent les conditions de vie des populations, la crédibilité de l'Etat et l'image du pays, la vision du Bénin en matière de réforme administrative et institutionnelle a été formulée comme suit : «Le Bénin est en 2020, un pays où les administrations des Ministères et des institutions sont plus rationnelles, animées par des agents professionnels et qui fonctionnent en parfaite harmonie au service du mieux-être des populations»

De ce fait, de nombreux chantiers de réformes ont été ouverts dans la plupart des départements ministériels et nécessitent une capacité de coordination, d'impulsion et de suivi de la part du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social (MTFPRAI-DS). De plus, le nouveau plan stratégique de la réforme administrative et institutionnelle 2011-2020 conçu par ce Ministère réformateur a pour objectif général **de garantir des services de qualité aux usagers dans tous les domaines de la vie socio-économique et de servir de levier à la croissance économique et au développement**. Il s'agit principalement de faire de l'administration béninoise une administration de développement débarrassée de certaines tares. S'inscrivant dans cette vision, les objectifs des réformes administratives et institutionnelles au Bénin sont de :

- promouvoir une culture administrative de développement sur la base des valeurs républicaines, morales et éthiques ;
- poursuivre la rationalisation des structures et de l'organisation administrative ;
- renforcer les dispositifs de pilotage, de coordination, de suivi et d'évaluation des actions de réformes ;
- promouvoir et développer le capital humain au service du citoyen.

Au cours des sept dernières années, le régime actuel a pris de nombreuses initiatives à caractère transversal et sectoriel pour promouvoir des réformes et moraliser la vie publique. Au nombre de ces initiatives, il y a eu : (i) la production du répertoire national des actions à impact rapide (AIR) et des actions structurantes (AS) de réforme par Ministère et par institution, (ii) le vote de la loi contre la corruption et autres infractions connexes, (iii) l'adoption d'une charte des valeurs, (iv) la généralisation du Budget-Programme par Objectif, (v) la création d'une cellule d'évaluation des politiques publiques, etc.

Une décennie de réforme de l'administration territoriale et aucun département ministériel n'est encore véritablement réformé dans le sens de la décentralisation et de la déconcentration, bien que l'Etat ait créé un dispositif financier intégrateur important comme le Fonds d'appui au développement des Communes (FADEC) pour promouvoir le développement local et lutter contre la pauvreté.

Face aux insatisfactions des usagers de l'administration souvent rapportées à travers les grognes sur les radios ainsi que les publications de la presse écrite, et souvent fustigées par le Chef de l'Etat à diverses occasions, il se pose la question de l'efficacité des actions à effet rapide dont les finalités sont cependant de faciliter aux populations leurs relations avec les services de l'Etat.

La principale hypothèse qui sous-tend l'initiation de ce projet est que la réforme de l'Etat est un processus de changement institutionnel qui exige de la structure de coordination (i) une réelle capacité technique et organisationnelle d'analyse et d'accompagnement des réformes, (ii) une puissance réformatrice s'exerçant à travers les influences qu'elle peut avoir sur l'ensemble des Ministères et Institutions au nom et par l'intermédiaire du Chef de l'Etat pour lever les contraintes à la bonne conduite des réformes et (iii) une capacité de faire la coordination et le pilotage intersectoriel des réformes sur la base d'un tableau de bord construit à partir d'indicateurs pertinents et réalistes.

Partant de cette hypothèse, une réforme publique doit être considérée comme «**un ensemble cohérent d'innovations institutionnelles s'appliquant à un secteur, à un groupe de secteurs ou à un territoire et concourant à un processus de changement dont la finalité est la bonne gouvernance et une offre de services publics de qualité aux citoyens pour leur mieux être**». Au regard de cette analyse de la situation, le présent projet se veut la deuxième phase d'une réponse organisée initiée pour accompagner l'Etat béninois dans l'application des principes de la gouvernance administrative et institutionnelle. La finalité du projet est de promouvoir une meilleure intégration des actions de développement nationales et décentralisées dans les normes internationales en vue de garantir un développement humain durable.

II. STRATEGIE

Le présent projet s'inscrit dans le cadre de l'appui à la réforme administrative et institutionnelle qui comporte un volet gouvernance considéré à juste titre comme un axe fédérateur des Partenaires Techniques et Financiers, dont la Coopération Canadienne, la Coopération Suisse, le PNUD, etc., qui ont manifesté leur intérêt à accompagner l'Etat béninois dans la réalisation de son aspiration à une gouvernance administrative et institutionnelle à travers l'amélioration de la qualité du service public.

Les objectifs du projet sont compatibles avec les orientations du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement signé entre le Gouvernement du Bénin et le Système des Nations Unies et couvrant la période 2014-2018. La mise en œuvre de ce Plan se fonde sur un partenariat dynamique sous le leadership du Gouvernement. Il devra particulièrement s'efforcer d'assurer la cohérence des actions menées par le Système des Nations Unies avec les défis et les priorités nationales. Elle veillera également à assurer la complémentarité entre les partenaires au développement pour une meilleure articulation entre le Plan Cadre et leurs cadres stratégiques d'assistance au Bénin.

La stratégie principale du projet repose sur le partenariat avec les acteurs :

- **partenariat stratégique avec les PTF** : Il consistera à coordonner les contributions des différents partenaires techniques et financiers, notamment la Coopération Canadienne, la Coopération Suisse, etc., et tous les autres qui pourraient s'engager à accompagner ce projet. Le PNUD apportera son appui technique et financier. Il facilitera, pour le compte du gouvernement, le plaidoyer auprès des PTF pour soutenir la mobilisation des ressources en faveur d'un vaste programme national de réforme administrative et institutionnelle. Les ressources qui seront mises à disposition du projet par les parties prenantes seront confiées au PNUD- Bénin, qui répond non seulement de sa gestion, mais aussi de la réalisation optimale des résultats escomptés. Toutefois, le projet est ouvert à d'autres partenaires qui peuvent intervenir directement.
- **partenariat avec les institutions de la République, les services déconcentrés de l'Etat et la société civile** : Il consistera à impliquer tous les acteurs concernés par la thématique réforme administrative et institutionnelle afin de garantir une meilleure synergie et une cohérence d'ensemble dans l'articulation des diverses interventions. Le partenariat avec les institutions de la République, les services déconcentrés de l'Etat et la société civile visera à impliquer les services techniques de l'Etat dans la production et l'analyse de données qui permettront d'apprécier les progrès accomplis par le Bénin en matière de réforme administrative et institutionnelle.

- **partenariat avec les collectivités décentralisées** : Il permettra de suivre la mise en œuvre des activités opérationnelles et de remonter un ensemble de données objectives sur les progrès réalisés et les problèmes récurrents.

La mise en œuvre du présent projet contribuera à améliorer la performance globale de l'Etat en matière de gouvernance administrative et institutionnelle. Il contribuera aussi à analyser les effets des politiques nationales mises en œuvre par le Bénin sur la stabilité politique et la gouvernance économique, la gouvernance politique, la gouvernance des entreprises et le développement socio-économique.

Afin de faire jouer pleinement les effets de synergie, le programme utilisera le cadre de suivi des projets/programmes sous financement ou sous responsabilité du PNUD.

La mise en œuvre du présent projet sera sous-tendue par une stratégie qui privilégie :

- l'appui au renforcement des capacités du Ministère de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social et de ses structures au niveau décentralisé ;
- l'organisation de plaidoyers en vue de la mobilisation des ressources pour le financement des actions de réformes ;
- la formation à l'éducation citoyenne/civique ;
- le contrôle citoyen de qualité ;
- la recherche de synergies entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des réformes au Bénin.

III. CADRE DE RESSOURCES ET DE RESULTATS

Effets escomptés dans le Cadre de Ressources et de Résultats du Programme Pays

D'ici à fin 2018, les institutions nationales et locales appliquent d'avantage les bonnes pratiques et principes de gouvernance inclusive, transparente et redevable

Indicateurs d'Effets selon le Cadre de Ressources et de Résultats du Programme Pays, y compris les données de base et les cibles: 5.1.

Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement. Indicateurs : 1. Outils de réforme disponibles ; 2. Stratégies de réforme élaborées et mises en œuvre. Situation de référence : N/A Cibles : N/A

Secteur clé d'Activité (tiré du Plan Stratégique 2014-2018): Promotion de la gouvernance (démocratique, politique, socio-économique...) dans les institutions nationales et locales, y compris la participation des populations au développement à la base (PNUD)

Partenariat Stratégique: Gouvernement du Bénin

Titre et Numéro d'identification de Projet (N° ATLAS de l'Award) : N°

PRODUITS ESCOMPTEES	CIBLES DES PRODUITS (SUR LES ANNEES)	PRINCIPALES ACTIVITES	PARTIES RESPONSABLES	INTRANTS (USD)
Produit 5.1. Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement ;	<p>Cibles</p> <p>2014</p> <p>1. OUI 2. OUI 3. OUI 4. OUI</p> <p>2015</p> <p>1. OUI 2. OUI 3. OUI 4. OUI</p> <p>2016</p> <p>1. OUI</p>	<p>Résultat d'activité 1 : Les Capacités techniques, technologiques, logistiques, financières et matérielles du MTFPRAL-DS et de ses structures décentralisées sont renforcées.</p> <p>Action 1.1 : Mise en place d'un call center pour l'enregistrement des requêtes des usagers durant le mois du service public</p> <p>Action 1.2 : Recrutement des Volontaires des Nations Unies pour le mois du service public</p> <p>Action 1.3 : Organisation des actions de communication liées au mois du service public</p> <p>Action 1.4 : Elaboration du schéma directeur de la gouvernance électronique</p> <p>Action 1.5 : Elaboration, validation et édition du manuel de procédures de gestion des concours de recrutement des agents de l'Etat</p> <p>Action 1.6 : Elaboration des cahiers de charges pour le développement du logiciel de gestion des concours de recrutement des agents de l'Etat et appui à la validation du projet élaboré par le consultant</p>	<p>- MTFPRAL-DS - PNUD</p>	<p>501 000</p>

- Données de base:**
1. NON
 2. NON
 3. NON
 4. NON
- Indicateurs**
1. Outils de réformes disponibles
 2. Stratégies de réformes administratives et institutionnelles élaborées et mises en œuvre
 3. Stratégies de réformes administratives et

<p>institutionnelles élaborées et mises en œuvre 4. Le personnel de projet recruté et l'Equipe opérationnelle</p>	<p>2. OUI 3. OUI 4. OUI</p>	<p>Action 1.7 : Appui au renforcement des capacités des agents du Ministère pour une meilleure satisfaction des besoins des usagers.</p>	<p>Résultat d'acti 8 Les actions de la réforme sont accompagnées</p> <p>Action 2.1 : Elaboration du document de cadre intégré de gestion des réformes et appui à la validation dudit document</p> <p>Action 2.2 : Appui à l'actualisation et à la vulgarisation du guide des usagers du MTFPRAI-DS</p> <p>Action 2.3 : Appui à la mise en place des outils de suivi du délai de traitement des dossiers des usagers du Ministère</p> <p>Action 2.4 : Appui à la pré validation et à la validation du schéma directeur des actions de réformes</p>	<p>- MTFPRAI-DS - PNUD</p> <p>250 000</p>
<p></p>	<p></p>	<p>Résultat d'activité 3 : Le processus de restauration des valeurs civiques et républicaines est renforcé</p> <p>Action 3.1 : Appui à l'élaboration et à l'édition des modules de formation des leaders communautaires ou coaches</p> <p>Action 3.2 : Elaboration et édition des recueils de jeux adaptés aux valeurs fondamentales de la Charte Nationale de développement du Bénin</p> <p>Action 3.3 : Appui à la formation des leaders communautaires ou coaches sur les recueils de jeux</p> <p>Action 3.4 : Appui à l'aménagement des aires de jeux</p> <p>Action 3.5 : Acquisition de matériels et équipements pour la mise en œuvre des jeux</p> <p>Action 3.6 : Appui à l'organisation des festivals et fora sur les valeurs fondamentales retenues dans la Charte Nationale de développement du Bénin</p>	<p>Résultat d'activité 4 : Le projet dispose d'un personnel et de moyens opérationnels pour sa mission</p> <p>Action 4.1 : Appui aux charges salariales du personnel du programme (Un chargé de projet, Un Assistant Administratif et Financier)</p> <p>Action 4.2 : Appui au fonctionnement du projet</p>	<p>- MTFPRAI-DS - PNUD</p> <p>50 000</p>

WSP
AS
M

IV. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Année : 2014

PRODUITS ESCOMPTEES <i>Données de base, Indicateurs et cibles annuelles associés</i>	ACTIVITES PLANIFIEES	AGENDA				PARTIES RESPONSABLES	BUDGET PREVU		
		T1	T2	T3	T4		Source de Financement	Code Budgétaire et Description	Montant \$ US
Produit 5.1. Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement Données de base : 1. NON 2. NON 3. NON Indicateurs 1. Outils de réformes disponibles	Résultat d'activité 1 : Les Capacités techniques, technologiques, logistiques, financières et matérielles du MTFPRAI-DS et de ses structures décentralisées sont renforcées Action 1.1 : Mise en place d'un call center pour l'enregistrement des requêtes des usagers durant le mois du service public Action 1.2 : Recrutement des Volontaires des Nations Unies (VNU) pour le mois du service public Action 1.3 : Appui à la mise en œuvre des actions de communication liées au mois du service public Action 1.4 : Elaboration du schéma directeur de la gouvernance électronique au Bénin Action 1.5 : Elaboration, validation et édition du manuel de procédures de gestion des concours de recrutement des agents de l'Etat					MTFPRAI-DS PNUD PNUD			
			X					72400 : Acquisition of Communic Equip	25 000
			X					71500 : UN Volunteers	16 200
			X					72420 : Land Telephone charges	15 000
			X					71300 : Local Consultants	5 000
			X			71300 : Local Consultants	8 000		
			X			74200 : Printing & Publication	9 000		
			X			73100 : Rent/Meeting Room	6 000		
			X			71300 : Local Consultants	10000		

V. ARRANGEMENTS DE GESTION

Le cadre institutionnel du projet comprend :

L'équipe de projet composée d'une Unité de Gestion de Projet (UGP) et d'un Comité Technique de Gestion du projet (CTG).

- L'Unité de Gestion du Projet est composé d'un Chargé de projet et d'un (e) Assistant(e) Administratif et Financier ;
- Le Comité technique de gestion est compétent pour connaître de l'évolution du projet, faciliter sa mise en œuvre et s'assurer qu'il est exécuté conformément au Plan de Travail Annuel (PTA). Il a également pour attributions d'examiner et de valider les Plans trimestriels de travail ainsi que les différents rapports trimestriels, semestriels, annuels et de fin de projet. Il est enfin habilité à discuter des orientations majeures, analyser tous changements éventuels nécessaires à la bonne conduite de l'exécution des activités du projet.

Le Comité technique de gestion est composé de :

- Un représentant du PNUD ;
- Un représentant désigné de la société civile ;
- Un représentant de l'Unité de Gestion et de Coordination de l'UNDAF logée au sein du Ministère en charge du développement ;
- Un représentant du Ministère en charge de la décentralisation ;
- Un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances ;
- Un représentant du Ministère en charge de la Justice ;
- Deux représentants du Ministre du Travail, de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et Institutionnelle, chargé du Dialogue Social (MTFPRAI-DS).

Le Comité technique de gestion est présidé par le représentant du MTFPRAI-DS. Il siège chaque trimestre, dans le cadre de la revue trimestrielle du Programme, pour apprécier l'évolution de l'exécution des activités et proposer des ajustements si nécessaire, et en fin d'année, pour valider le rapport d'activités de l'année sous revue et les activités programmées pour l'exercice suivant. Le Comité Technique de gestion assure l'harmonisation des activités par rapport aux grandes orientations nationales.

La principale structure de mise en œuvre du projet est le MTFPRAI-DS. Le Président du CTG veillera à ce que les résultats du projet soient conformes au descriptif du projet. Il assurera par ailleurs la bonne utilisation des ressources, veillera à la mobilisation des fonds de contrepartie.

Le projet sera exécuté conformément aux procédures et modalités d'exécution nationale. Ces procédures devront, toutefois, s'adapter aux dispositions d'assurance qualité du PNUD. Toutefois, tirant leçons de la deuxième année de mise en œuvre du projet, il a été recommandé de prendre les dispositions nécessaires pour que les activités du projet fassent l'objet d'un financement direct par le PNUD.

Ainsi, la gestion des ressources du Projet sera régie par le principe de paiement direct conformément aux dispositions du mémorandum du PNUD en date du 16 décembre 2008 et relatif à la gestion des avances minima de fonds en faveur des projets mis en œuvre sous la modalité d'Exécution Nationale (NEX).

Le rôle d'assurance qualité du projet sera joué par le Team Leader Gouvernance et le Chargé de Suivi Evaluation du Programme au PNUD en lien avec les autres projets relevant de l'Unité Gouvernance. Ce dernier effectuera un suivi rapproché du projet et rendra compte au Comité Technique de Gestion.

Les avances de fonds pour le fonctionnement sont virées trimestriellement dans un compte ouvert à cet effet dans une banque et cosignées par le Chargé de projet et l'Assistant Administratif et Financier.

Les services d'appui ci-après sont sollicités du PNUD par l'agence de mise en œuvre :

- (i) l'appui à la formulation, à l'élaboration et à la planification des activités ;
- (ii) l'appui à la gestion ;
- (iii) le recrutement et la gestion des contrats des experts et personnes ressources du projet (personnel non mis à disposition par le Ministère) ;
- (iv) les paiements (avances de fonds et paiements directs);
- (v) les appels d'offres et d'appui à la passation des marchés avec les partenaires/prestataires de services.

Les arrangements d'audit

Le partenaire de mise en œuvre du projet doit soumettre tous les trimestres au Représentant Résident du PNUD au Bénin, le formulaire d'Autorisation de Financement et le Certificat de Dépenses (FACE) qui rend compte des dépenses cumulées par trimestre des fonds avancés par le PNUD.

Le projet doit être audité au moins une fois dans son cycle de vie, mais peut être audité tous les ans selon qu'il sera reflété dans le plan d'audit annuel préparé avec le Bureau des Audits et Investigations du siège du PNUD, conformément aux directives et termes de référence mis à disposition par ce dernier.

L'objectif principal de l'audit est de fournir à l'Administrateur du PNUD, une garantie en ce qui concerne l'utilisation correcte des ressources mises à disposition.

L'audit est une partie intégrante de la gestion financière et administrative du projet et fait partie du cadre de responsabilité du PNUD. Il est donc placé sous la responsabilité directe du Bureau Pays du PNUD. Il sera réalisé par un cabinet d'audit qualifié qui va produire un rapport d'audit et certifier les états financiers.

Les accords de propriété intellectuelle et d'utilisation du logo du PNUD par les projets.

Droit d'auteur

Le PNUD détient le droit d'auteur et de reproduction de toutes les publications et autres matériaux qu'il commande dans le cadre de ses projets, que le texte soit écrit par un membre du personnel ou par un consultant rémunéré. La permission de reproduction peut être donnée aux médias, ONG, institutions académiques et autres, à condition que le PNUD soit dûment cité.

L'Accord de base entre le Gouvernement du Bénin et le PNUD établit en son Article III relatif à l'exécution des projets ce qui suit : « le PNUD restera propriétaire du matériel technique et autre, ainsi que des approvisionnements, fournitures et autres biens financés ou fournis par lui, à moins qu'ils ne soient cédés au Gouvernement ou à une entité désignée par celui-ci, selon les modalités et à des conditions fixées d'un commun accord par le Gouvernement et le PNUD.

Le PNUD restera propriétaire des brevets, droits d'auteur, droits de reproduction et autres droits de même nature sur les découvertes ou travaux résultant de l'assistance qu'il fournira au titre du présent accord. A moins que les parties n'en décident autrement dans chaque cas, le

Gouvernement pourra toutefois utiliser ces découvertes ou ces travaux dans le pays sans avoir à payer de redevances ou autres droits analogues. »

Utilisation du logo

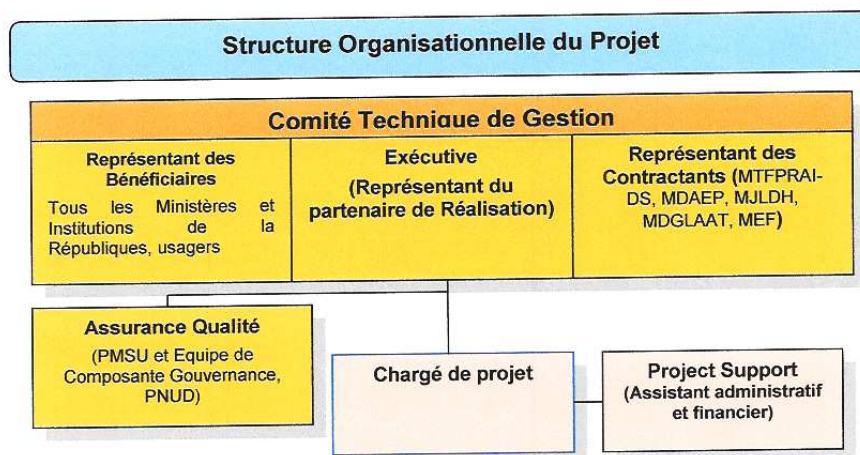
Le logo du PNUD doit être utilisé dans le respect des normes graphiques du PNUD et à des fins non commerciales. Avant impression de toute publication financée par le PNUD, il est recommandé de se référer au PNUD notamment au Chargé de Communication pour vérification du branding du PNUD.

Tout projet exécuté sur le terrain par le PNUD doit avoir pour seul logo le nouveau logo du PNUD. Si nécessaire, le nom du projet sera indiqué en toutes lettres à côté du logo (pas en dessous). Il ne doit pas y avoir de logos séparés ou autonomes. Il n'y a pas d'exception à cette règle. Lorsque le projet est administré avec un partenaire, dont la participation doit être signalée par un élément visuel, le nouveau logo du PNUD doit être utilisé avec le logo du/des partenaire(s) seulement.

En cas de publication conjointe avec un ou plusieurs partenaires, tous les logos devraient figurer sur une seule ligne, en bas ou en haut de la première page de couverture de la publication. Il faut veiller à assurer l'égalité visuelle de tous les logos, c'est-à-dire de ne pas faire ressortir un logo par rapport aux logos des institutions spécialisées ou organismes partenaires.

Respect de l'avis de non-responsabilité

Les publications du PNUD qui citent un auteur ou contiennent des opinions ou avis devraient contenir la déclaration suivante : « Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de leur(s) auteur(s) et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris le PNUD, ni des Etats Membres. » Le nom des auteurs ne devrait jamais apparaître sur la couverture d'une publication.



VI. CADRE DE SUIVI ET D'EVALUATION

Le suivi du projet sera réalisé à travers les dispositions ci-après :

Au cours du cycle annuel

- Sur une base trimestrielle un suivi conjoint de *qualité* de chacun des axes du projet doit être réalisé par l'équipe de projet et le PNUD. Ceci permettra de faire rapport sur l'évolution des résultats obtenus, sur la base des indicateurs retenus et des méthodes de contrôle *qualité* définies dans le tableau ci-dessous.
- Le Coordonateur National du Projet veillera à ce que le Comité technique de gestion, qui est chargé de la supervision de l'ensemble des activités, soit tenu informé des réalisations du Projet à des fins de suivi et d'évaluation, conformément à l'esprit des arrangements institutionnels.
- Le journal des problèmes doit être renseigné dans l'Atlas, et mis à jour régulièrement sous la responsabilité du Team Leader pour faciliter le suivi et la résolution des problèmes en vue d'une bonne gestion du projet.
- Sur la base de l'analyse initiale des risques en annexe, le journal des risques sera activé dans l'Atlas et mis à jour régulièrement sous la responsabilité du Team Leader, en fonction de l'évolution de l'environnement interne et externe qui peut affecter la mise en œuvre efficace, efficiente des activités du projet.
- En fonction des informations ci-dessus reportées dans l'Atlas, le Rapport de Progrès du Projet qui est une sortie d'Atlas ou du Snapshot, sera soumis ensemble avec le Rapport Combiné des Dépenses, chaque trimestre par l'équipe de Composante du PNUD et l'Unité de Coordination et d'Appui à la Gestion du Programme, à la revue du Comité Technique de Gestion du projet, dans le cadre de la revue trimestrielle de composante sous le leadership du Comité de Pilotage du Programme Cadre.
- Le journal des leçons apprises doit être activé et régulièrement mis à jour sous la responsabilité du Team Leader pour assurer un apprentissage continu et une adaptation dans l'organisation et la planification du projet ; ceci permettra aussi la préparation du rapport des leçons apprises à la fin du projet.
- Un calendrier de suivi doit être activé dans l'Atlas et mis à jour au fur et à mesure pour capturer les événements importants de gestion du projet.

A la fin de l'année

- **Rapport de Revue Annuel** : Un rapport de revue annuel doit être préparé par le Chargé de projet, et partagé avec les différentes parties prenantes (Comité Technique de gestion, Comité de Pilotage du projet et du Programme Cadre ainsi que le Comité d'Effet). Une exigence minimale de ce rapport est qu'il doit respecter le format standard Atlas des Rapports Trimestriels de Progrès, couvrant toute l'année avec chaque information mise à jour, ainsi qu'une synthèse des résultats atteints par rapport aux cibles annuelles.
- **Revue annuelle du Projet**. Sur la base du rapport ci-dessus, une revue annuelle du projet sera conduite dans le cadre de la revue du Programme Cadre, et ce, au cours du quatrième trimestre de l'année, pour évaluer les performances du projet et analyser le Plan de Travail Annuel de l'année suivante. Dans la dernière année du projet, cette revue tiendra lieu de revue finale. Cette revue sera sous la responsabilité du Comité de Pilotage du Programme Cadre et impliquera d'autres parties prenantes. Elle permettra d'analyser le niveau de progrès réalisés, la qualité des produits obtenus et leur contribution aux différents Effets.

Contrôle Qualité des Résultats d'Activité du Projet.

Cette table doit être répliquée pour chaque résultat d'activité du PTA pour fournir les informations sur les actions de suivi basées sur les critères qualité définies.

Contrôle Qualité des Résultats d'Activité du Projet.

Cette table doit être répliquée pour chaque résultat d'activité du PTA pour fournir les informations sur les actions de suivi basées sur les critères qualité définies.

Produit UNDAF 5.1 visé : Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement		
Résultat d'Activité 1	Les capacités techniques, technologiques, logistiques, organisationnelles, financières et matérielles du MTFPRAI-DS sont renforcées	Date de début: 02/01/14 Date de Fin: 31/12/18
But	Renforcer les dispositifs de pilotage, de coordination, de suivi et d'évaluation des actions de réformes administratives et institutionnelles.	
Description	Acquisition de matériels de communication Recrutement de consultants Formation du personnel du MTFPRAI-DS	
Critère Qualité <i>Avec quels indicateurs sera mesuré le résultat d'activité?</i>	Méthode de Contrôle Qualité <i>Moyens de vérification. Quelle méthode sera utilisée pour déterminer si le critère qualité est atteint ou pas?</i>	Date de contrôle <i>Quant sera réalisé le contrôle qualité?</i>
Qualité et pertinence des matériels et équipements acquis	Analyse des pièces justificatives des acquisitions ; Exploitation des rapports de réception et de mise à disposition du matériel ; Exploitation des rapports d'audit.	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018
Qualité et pertinence des consultants recrutés	Exploitation des rapports de mission des consultants recrutés et documents de stratégies, manuels de procédure, schémas directeur etc. élaborés.	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018
Qualité et pertinence des formations dispensées aux acteurs ciblés	Entretien avec les bénéficiaires Exploitation des rapports de fin de formation	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018
Amélioration de la qualité du service rendu aux usagers	Evaluation des requêtes enregistrées et des appels reçus.	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018

Produit UNDAF 5.1 visé: Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement		
Résultat d'Activité 2	Les actions de la réforme sont accompagnées	Date de début: 02/01/14 Date de Fin: 31/12/18
But	Poursuivre la rationalisation des structures et de l'organisation administrative	
Description	Appuyer l'élaboration, la validation et la mise en œuvre des documents de stratégie et de méthodologie de gestion administrative et institutionnelle	
Critère Qualité <i>Avec quels indicateurs sera mesuré le résultat d'activité?</i>	Méthode de Contrôle Qualité <i>Moyens de vérification. Quelle méthode sera utilisée pour déterminer si le critère qualité est atteint ou pas?</i>	Date de contrôle <i>Quant sera réalisé le contrôle qualité?</i>
Qualité des documents produits et	Exploitation des documents élaborés	Décembre 2014, 2015 et

validés	et des rapports d'activités	2016
Produit UNDAF 5.1 visé : Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement		
Résultat d'Activité 3	Le processus de restauration des valeurs civiques et républicaines est renforcé.	Date de début: 02/01/14 Date de Fin: 31/12/18
But	Promouvoir une culture administrative de développement sur la base des valeurs républicaines, morales et éthiques	
Description	Assurer la formation de leaders communautaires ; Elaborer et mettre en œuvre des activités ludiques basées sur les valeurs fondamentales	
Critère Qualité <i>Avec quels indicateurs sera mesuré le résultat d'activité ?</i>	Méthode de Contrôle Qualité <i>Moyens de vérification. Quelle méthode sera utilisée pour déterminer si le critère qualité est atteint ou pas ?</i>	Date de contrôle <i>Quant sera réalisé le contrôle qualité ?</i>
Qualité des instruments de formation et de recueil de jeux édités	Exploitation des recueils de jeux édités et des rapports de fin de formation des leaders communautaires	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018
Qualité des aires de jeu aménagées et des festivals organisés	Exploitation des rapports d'activités	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018

Produit UNDAF 5.1 visé: Le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement		
Résultat d'Activité 4	Le projet dispose d'un personnel et de moyens opérationnels pour sa mission	Date de début: 02/01/14 Date de Fin: 31/12/18
But	Assurer la mise en œuvre opérationnelle des activités du programme	
Description	Prise en charge des salaires du personnel en place sur le projet Recrutement du personnel de projet (Chargé de projet et Assistant Administratif et Financier)	
Critère Qualité <i>Avec quels indicateurs sera mesuré le résultat d'activité ?</i>	Méthode de Contrôle Qualité <i>Moyens de vérification. Quelle méthode sera utilisée pour déterminer si le critère qualité est atteint ou pas ?</i>	Date de contrôle <i>Quant sera réalisé le contrôle qualité ?</i>
Régularité des revues et rapports de progrès délivrés à temps	Exploitation des comptes rendus de revue et des rapports de progrès	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018
Résultats des audits du projet favorables	Exploitation des rapports d'audit	Décembre 2014, 2015, 2016, 2017 et 2018

VII. CONTEXTE JURIDIQUE

Ce document est le document de projet conformément à l'Accord Standard d'Assistance de Base, et tous les arrangements du CPAP sont appliqués à ce document.

Conformément donc à l'Accord Standard d'Assistance de Base, la responsabilité de la sauvegarde et de la sécurité du partenaire de réalisation, de son personnel et de ses biens, ainsi que des biens du PNUD sous la responsabilité du partenaire, sont du ressort du partenaire de réalisation.

Ainsi il doit:

- a) Mettre en place un plan de sécurité approprié et le maintenir, en fonction de la situation sécuritaire du pays,
- b) Assumer tous les risques et devoirs relatifs à sa sécurité et à la mise en œuvre complète de son plan de sécurité.

Le PNUD se réserve le droit de vérifier si un tel plan est en place, et suggérer des modifications au plan si nécessaire. Tout échec à maintenir ou à implémenter un plan approprié de sécurité comme requis ci-dessous, sera considéré comme un manquement à cet accord.

Le partenaire de réalisation, s'accorde à prendre toutes les mesures nécessaires pour qu'aucun des fonds du PNUD reçus dans le cadre de ce projet ne soit utilisé pour soutenir des individus ou des entités associées au terrorisme, et que tout bénéficiaire de montant accordé dans le cadre de ce projet, n'apparaît pas dans la liste tenue par le Conseil de Sécurité, établie par la résolution 1267 (1999). Ce texte doit être contenu dans tout contrat ou accords avec des tiers dans le cadre de ce projet.

VIII. ANNEXES

Analyse du Risque : Une évaluation des risques qui peuvent affecter le projet doit être conduite au cours de la formulation. Prière utiliser le format standard du Journal des Risques.

Accords: Tous autres accords, comme les cost sharing agreements, les accords de coopérations signés avec les ONG (lorsqu'une ONG est désignée comme Agence d'Exécution) doivent être attachés au document de projet.

Termes de Référence : Les TDR des personnels clés du projet doivent être développés et attachés

L'Évaluation des capacités : Les résultats de l'évaluation des capacités du partenaire de réalisation (y compris la micro évaluation HACT si applicable).

Clauses Spéciales : Lorsqu'il existe un accord de partage de coûts du Gouvernement sur le projet qui n'est pas contenu dans la Plan d'Action Commun, les clauses suivantes doivent être incluses.

1. Le calendrier de paiement et les détails du compte bancaire du PNUD.
2. Le montant du paiement, s'il est réalisé dans une monnaie autre que le dollar US, doit être déterminé en appliquant le taux de change opérationnel des Nations Unies en vigueur à la date de paiement. En cas de variation du taux de change opérationnel des Nations Unies avant l'utilisation complète par le PNUD du paiement, la valeur du solde de fonds encore détenu en ce moment sera ajusté convenablement. Si dans un tel cas, il est noté une perte dans la valeur du solde de fonds, le PNUD informera le Gouvernement avec la perspective de déterminer si un financement ultérieur pourrait être accordé par le Gouvernement. Dans le cas où un tel financement additionnel

n'est pas disponible, l'assistance apportée au projet pourrait être réduite, suspendue ou arrêtée par le PNUD.

3. Le calendrier ci-dessus des paiements prend en compte, la nécessité que les paiements doivent être fait savant la mise en œuvre des activités planifiées. Il peut être modifié pour rester cohérent avec les progrès dans la réalisation du projet.

4. Le PNUD doit recevoir et administrer le paiement conformément aux règlements, règles et directives du PNUD.

5. Tous les comptes et les Etats financiers, doivent être exprimés en dollars US.

6. Si des accroissements non anticipés dans les dépenses ou dans les engagements sont perçus ou réalisés (dû soit à des facteurs inflationnistes, soit à des fluctuations dans les taux de change, soit à des contingences non prévues), le PNUD soumettra au Gouvernement en temps réels, une estimation supplémentaire montant le financement additionnel nécessaire. Le Gouvernement doit utiliser ses meilleures possibilités pour obtenir le fonds additionnel requis.

7. Si les paiements en référence ci-dessus ne sont pas réceptionnés conformément au calendrier de paiement, ou si le financement additionnel requis conformément au paragraphe ci-dessus ne semble pas venir du Gouvernement ou d'autres sources, l'assistance à apporter au projet sous cet accord pourrait être réduit, suspendu ou arrêté par le PNUD.

8. Tout revenu d'intérêt, attribuable à la contribution doit être crédité sur le compte du PNUD, et utilisé conformément aux procédures du PNUD en la matière.

En application des décisions et directives du Conseil d'Administration du PNUD :

La contribution va supporter :

(a) [...%] en recouvrement des coûts indirects de fourniture de services généraux en management (GMS) par le siège et le Bureau de Pays du PNUD.

(b) Des coûts directs de services d'appui à la mise en œuvre (ISS) fournis par le PNUD et/ou une entité d'exécution/partenaire de mise en œuvre.

9. La responsabilité des équipements, des fournitures et autres biens financés sur la contribution doit revenir au PNUD. Le transfert de la propriété desdits équipements par le PNUD sera déterminé conformément aux politiques et procédures du PNUD en la matière.

10. La contribution est sujette exclusivement aux procédures d'audit interne et externe du PNUD contenues dans ses règlements, règles et directives.

IX. JOURNAL DES RISQUES



Titre du Projet : **Projet d'Appui à la Réforme Administrative, Institutionnelle et à la Réforme de la Fonction Publique**

Award ID :

Date:

#	Description	Date d'identification	Type	Impact & Probabilité	Mesures/Réponses de Gestion	Responsable	Elaborée, mise à jour par	Date de dernière mise à jour	Situation
1	L'organisation des élections communales et locales pourrait entraîner la fragilité du système démocratique béninois	Décembre 2013	institutionnel	Fortes perturbations dans la mise en œuvre du projet P = 2 I = 2	Encourager la concertation entre la classe politique, les institutions de la République pour amoindrir les risques de conflits potentiels	La chargée de projet/le Team leader	Chargée du Projet/PNUD		
2	Difficulté d'organisation et de gestion des activités du projet		Organisationnel	La multiplicité des acteurs en jeu peut rendre complexe l'exécution des activités P = 2 I = 1	Organiser des réunions d'information (ateliers de démarrage) pour fédérer les différents acteurs clés autour du projet	Chargé de projet/PNUD	Chargé du Projet		
3	Aggravation de la crise financière		Financier	Faibles taux de financement des activités du projet P = 1 I = 1	Certaines activités pourraient être supprimées et le coût d'autres revus	Le Directeur National du Projet	Chargée du Projet/ PNUD		