



## DOCUMENT DE PROJET

Haïti

**Titre du Projet :** Renforcement de la capacité de gestion administrative et financière de l'Unité de Coordination des Projets de Développement de la Petite Irrigation (PPI-II & III)

**Numéro du Projet :** 00097015

**Partenaire de mise en œuvre :** Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)




**Date de Début :** Juillet-16 **Date de fin :** Juin 2018 **Date de réunion du CLEP :** 26 juillet 2016

### Justification de la révision substantive

Le Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelle et du Développement Rural (MARNDP) a sollicité les services du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour renforcer les capacités de gestion administrative et financière de l'Unité de Coordination des Projets (UCP) de Développement de la Petite Irrigation (PPI) mise en œuvre par le MARNDP dans le cadre du financement du Fonds International de Développement (FIDA) – Accord de Prêt 715 HT et de dons DSF 8041 & G-I-DSF 8103 HT. En effet, pendant la revue à mi-parcours du projet (PPI-3) du 25 avril 2016 au 06 mai 2016, il a été convenu entre le Gouvernement d'Haïti et le bailleur FIDA de la mise en place d'une unité de gestion de projet dédiée au PPI-3 qui bénéficiera de l'appui technique du PNUD. Il s'agit : (i) d'appuyer le processus de clôture du projet PPI-2, (ii) d'assurer la prise en charge de la gestion administrative et financière sur une période de 18 mois du projet PP-3, (III) d'appuyer la clôture financière dudit projet sur une période de six (6) mois.

<b>Effet escompté auquel contribue le projet (PNUAD/DPP) :</b> Les institutions nationales sont renforcées pour assurer les fonctions de l'administration publique et fournir les services de base.  <b>Résultat Indicatif :</b> La performance opérationnelle de l'UGP/ MARNDP est renforcée dans la mise en œuvre de programmes et projets de développement agricole (PPI-2&3) pour améliorer les conditions de vie des communautés rurales fortement dépendantes de la production agricole.	<b>Total des ressources nécessaires (en USD):</b>	\$ US 1.369.631,8	
		<b>Total des ressources allouées (en USD):</b>	<b>TRAC:</b>
	<b>Donateur :</b>		\$US 1.136.131.15
	<b>Donateur :</b>		
	<b>Gouvernement:</b>		
<b>Non financé :</b>	<b>En nature:</b>	\$US 233.500,65	

Approuvé par (signatures):

MARNDP	PNUD
 <b>Yvonne HELLE</b> Directrice Principale 	 <b>Pierre Guito Laore</b> Ministre de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDP) 
Date:	Date:

## I. ANALYSE DE LA SITUATION

Le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) s'est engagé depuis 2008 dans la mise en œuvre de la deuxième phase du Projet de Développement de la Petite Irrigation qui vise (a) l'augmentation et la diversification de la production agricole à travers le développement des infrastructures de petite irrigation,; (b) l'amélioration des revenus agricoles des familles plus vulnérables à travers des technologies de mise en valeur, de conservation et de commercialisation des productions (e) le développement de capacités de gestion et de planification au niveau local pour la sécurisation durable des revenus.

La stratégie de développement des infrastructures repose sur un Plan d'aménagement. Ce dernier fait l'objet d'une concertation impliquant association d'usagers, comité local d'irrigation, coopérative agricole, collectivité territoriale sur chaque site pour pouvoir évoluer au plus près des besoins et ce, dans une logique de transférer des fonctions précédemment assurées difficilement par le MARNDR à des associations d'usagers. L'investissement est précédé d'un exercice adéquat de clarification foncière et d'un appui à la structuration des usagers.

La mise en valeur passe à travers le financement d'actions d'intensification et de diversification agricoles, de conservation-transformation des produits et de recherche-développement. Le caractère participatif du diagnostic des problématiques, de l'identification et de la formulation des actions, de leur mise en œuvre et de leur évaluation est assuré, ainsi que leur cohérence avec les schémas d'aménagement de site préalablement élaborés en concertation entre l'amont et l'aval.

Le renforcement des capacités concerne les interventions i) de renforcement des capacités des familles d'irrigants et leurs organisations, les cadres des services techniques publics et privés, les responsables de collectivités territoriales...), ii) d'appui à la commercialisation et iii) de renforcement des services financiers de proximité.

Cofinancé initialement par le FIDA et l'OPEP dans le cadre de deux accords de prêt pour un montant total de 27 millions dollars, la deuxième phase du Projet de Développement de la Petite Irrigation a évolué dans le temps. D'abord, grâce à l'approbation d'un financement supplémentaire de 5,66 millions USD, sous forme de don, au titre de la soutenabilité de la dette (Conseil d'administration du FIDA, septembre 2009), les activités du PPI-II, originellement concentrées dans les départements du Nord-est et du Nord-ouest ont été étendues au département du Centre. Par la suite, dans le cadre du COSOP, les activités du projet se sont étendues dans le département des Nippes et la Région Goavienne et ont fait l'objet d'une nouvelle phase (PPI-III) relevant de la même unité de coordination avec un budget de 16,6 millions de dollars américains.

L'implémentation de la phase III du PPI a été retardée suite aux bouleversements de l'équipe de coordination du projet et a des difficultés de gestion des différents centres de cout suivant les procédures du Fond International pour le Développement Agricole ou les standards internationaux de gestion fiduciaire. Cette situation a été à la base d'une restriction de droit de retraits au titre des activités du projet et d'un investissement en urgence du gouvernement d'un montant d'un million de dollars dont 440,000 en remboursement des dépenses réelles, récusées par le FIDA et 600,000 pour remettre en eau les périmètres initiaux.

*pgl*      *YH*

Suite à un processus compétitif lancé en aout 2014, le Ministère a bénéficié d'une assistance technique du Programme de Nations Unies pour le Développement, en matière de gestion administrative et financière, en février 2015, renouvelé en mars 2016, qui a permis le redressement de la situation, la réalisation des conditions de mise en route du PPI-III et l'achèvement des activités du PPI-II. La clôture des comptes du PPI-II est prévue pour décembre 2016.

Dans le cadre de la reprise des activités de la troisième phase du PPI, le MARNDR envisage de renouveler, par entente directe, sa collaboration avec le PNUD pour accompagner jusqu'au 31 décembre 2016 l'équipe de clôture du PPI-II et coacher l'UCP du PPI-III de sa date de redémarrage à sa clôture.

## **B.- Eléments de la nouvelle mission d'accompagnement du PNUD**

### **L'assistance à l'UCP du PPI-II**

L'objectif principal de l'assistance à l'UCP du PPI-II est d'appuyer la Coordination dans l'accomplissement de toutes les tâches relatives à la clôture administrative et comptable du PPI-II. En d'autres termes le PNUD appuiera :

- 1) L'évaluation ex-post des microprojets
- 2) La réalisation de l'étude d'impact et des études de capitalisation du projet
- 3) Le suivi de l'audit final et la fermeture des comptes du projet
- 4) La réalisation de l'inventaire du projet et du plan d'affectation des immobilisations
- 5) La préparation du rapport d'achèvement du projet respectant les procédures du FIDA et tenant compte des résultats de l'étude d'impact indiqué au point 2
- 6) L'organisation des ateliers de clôture avec les parties prenantes au niveau de chaque département puis au niveau national
- 7) Le classement, l'archivage des documents du projet (techniques, comptables et administratifs)

La coordination du PPI-II compte recourir à des prestataires contractuels pour l'exécution de toutes les activités ci-dessus. L'appui consistera essentiellement au suivi de l'accomplissement des activités dans les délais prévus et au paiement des prestataires. Le PNUD interviendra aussi dans les échanges avec l'auditeur pour assurer la qualité de la prestation. L'équipe maximale d'assistance pourra être constituée au moins (1) d'un expert en gestion fiduciaire et d'un expert en passation de marchés appuyés d'un ou d'une assistant(e) administratif(ve) qui travailleront à temps partiel, soit à 20 % de leur temps de travail.

### **L'assistance à l'UCP du PPI-III**

Dans le cadre du PPI-III, le PNUD apportera une assistance en matière de gestion administrative et financière, et de passation de marchés, similaire à celle fournie à l'équipe du PPI-II à la levée de la suspension des décaissements en 2015. Une nouvelle équipe dédiée au PPI-3 sera sélectionnée et soumise au FIDA pour non-objection. En d'autres termes la nouvelle mission du PNUD portera sur la :

A.- Prise en charge réelle de la gestion totale des fonds de l'accord de don du projet de développement de la petite irrigation et de l'accès aux marchés dans les Nippes et la région Goâvienne (PPI-III) sur une période globale de vingt (24) mois tout en essayant de transférer graduellement la gestion à l'UCP pendant les six derniers mois.

B.- Mise en place des outils adéquats pour un support efficace à la gestion du projet.

C.- Formation de l'équipe dédiée au PPI-III en gestion fiduciaire et en passation de marchés

D.- Consolidation de la formation de l'UCP du PPI-III à l'accomplissement des conditions durables de gestion administrative et financière, et de passation de marchés

### **Description détaillée de la mission d'accompagnement de l'UCP du PPI-III**

#### **Gestion totale des fonds**

Les activités du PPI-III seront principalement mises en œuvre par différents opérateurs recrutés (entreprises, bureaux d'études, ONG, consultants individuels etc.) et dans certains cas, des structures centrales et déconcentrées du MARNDR. Le PNUD assurera la gestion des fonds du PPI-III et aidera aussi à améliorer la qualité des demandes de retraits de fonds en les révisant avant soumission au FIDA. Son mandant portera sur le suivi des procédures de passations de marchés pour s'assurer que les dépenses sont engagées suivant les principes d'économie d'efficience et d'efficacité ; le paiement des prestations suivant ses mécanismes opérationnels, administratifs et institutionnels et la reddition des comptes par le biais des rapports financiers transmis en temps réel à l'UCP. Il appuiera aussi l'UCP dans la saisie des opérations comptables sur le logiciel TOMPRO par le transfert des données comptables après la date de règlement, la vérification des états financiers générés par TOMPRO par le biais d'une comparaison des enregistrements sur les logiciels utilisés par les deux structures (ATLAS par le PNUD & TOMPRO par le PPI), et la préparation des DRF par la mise à disposition autant de fois que nécessaire des documents justificatifs des dépenses.

#### **Mise en place des outils adéquats pour un support efficace à la gestion**

Le PNUD proposera et mettra en place des outils pertinents avec l'équipe de l'UCP du PPI-III pour renforcer le système de contrôle interne afin de le rendre plus rigoureux et fiable. Il développera aussi des outils et techniques de planification, outils de programmation, puis accompagnera l'équipe en vue de leur appropriation.

Le PNUD veillera à ce que les activités soient effectuées en accord avec le programme de travail et de budget trimestriel (PTBT), le plan de travail et budget annuel (PTBA) ainsi que le plan de passation des marchés (PPM). Il doit aussi l'UCP-PP-3 dans l'identification des goulots d'étranglements qui pourraient causer des retards dans l'atteinte des objectifs et proposer les solutions appropriées.

#### **Formation de l'équipe de l'UCP du PPI-III**

En lien avec certaines faiblesses du projet et suite à la première mission (2015), le PNUD prévoyait des formations au profit de l'équipe pour renforcer ses compétences, en gestion programmatique, gestion administrative et financière, en gestion de l'information et en passation de marchés. Certaines de ces formations seront réalisées, elles concerneront :

*pgl 7#*

- Formation du personnel sur le cycle des projets du FIDA
- Formation à la conception et mise en place en œuvre d'un système de qualité
- Formation au management stratégique du changement orientée vers la gestion des équipes et le développement des performances (PRINCE II ou autre).
- Formation à la préparation des dossiers d'audit et l'élaboration des états financiers avec les logiciels TOM2 PRO
- Formation à la Gestion et au traitement des archives dans les Projets, les administrations et les structures publiques
- Formation à l'utilisation du logiciel TomMarché

### C.- Résultats attendus et livrables

#### **Résultats attendus**

Les produits escomptés dans le cadre de cette intervention peuvent se présenter comme suit :

- (i) Le taux d'exécution financier du PPI-III au terme des 18 mois d'exécution est de 90%
- (ii) Les fonds mis à la disposition du projet sont utilisés conformément aux accords et aux fins pour lesquels ils ont été octroyés en vue d'atteindre les objectifs des projets **(réduction du taux de dépenses non éligibles)**,
- (iii) Le système de comptabilité et de présentation d'information comptable et financière est fonctionnel ; et les opérations sont correctement comptabilisées de façon à assurer que les états financiers ne comportent pas d'erreurs **(augmentation substantielle du niveau de conformité des dossiers)** ;
- (iv) Les structures organisationnelles, le personnel et les procédures écrites et les contrôles sont appliqués
- (v) La capacité de la comptabilité de l'UCP du PPI-III d'enregistrer les opérations financières sur le système TOMPRO et de gérer de manière fiable les données financières conformément aux principes comptables est reconnue par le MARNDR **(amélioration de la perception du MEF et du FIDA à l'égard de la capacité de gestion de l'équipe)**.
- (vi) Le logiciel Tom marché est acquis et le personnel forme à son utilisation
- (vii) Le mangement de la passation de marches est fait avec moins de paperasse et les documents électroniques et durs sont bien archivés
- (viii) Les documents comptables sont soumis à temps (chaque 25 du mois) avec preuve de paiement pour s'assurer de leur saisie sur le logiciel TOMPRO ;
- (ix) Le personnel comptable et de passation de marchés sont bien rodés et sont en mesure d'assurer efficacement leur mandat.

#### **Livrables**

- Des modules de formation pour la nouvelle équipe ainsi que des outils adéquats de contrôle interne, de programmation et de suivi ;
- Un rapport trimestriel adressé aux autorités du MARNDR dans le cadre de la mise en œuvre des actions du projet au plus tard un mois après la fin de chaque trimestre. Des

*Handwritten signature and initials: "ppl 4H"*

rapports mensuels et à un rythme plus fréquent peuvent être sollicités si besoin est. Au plus tard trois mois après la fin de la prestation, un rapport final avec une analyse critique du cout-bénéfice de la prestation ainsi que la valeur ajoutée individuelle et institutionnelle.

- Un rapport d'évaluation du personnel est attendu au 31 Aout au plus tard de chaque année afin d'orienter les autorités du ministère sur la performance du personnel en vue de son renouvellement ou non de son contrat ;

### ***Durée et période des prestations***

La durée d'exécution du PPI-III est prévue pour 18 mois à compter du premier juillet 2016. Le budget prévisionnel se chiffre à 12, 975,000.00 USD, dont environ 11, 439,000 USD proviennent du FIDA dans le cadre du don, 984 mille de la contrepartie du Gouvernement et 554 mille USD de la participation des bénéficiaires. Dans le cadre de ce budget Le PNUD appuiera l'UCP dans la passation de trente marchés de manière à ce qu'elle parvienne à dépenser 95 % des fonds du projet.

La mission du PNUD débutera le premier juillet pour terminer le 30 juin 2018 soit deux ans. La période de janvier à juin 2018 est considérée comme une période de désengagement. À ce moment l'équipe de l'UCP sera appuyée à distance. L'appui concernera des échanges périodiques par courriels et/ou téléphone et des missions courtes de suivi des indicateurs et résultats suivant le chronogramme convenu pour les missions.

---

## **II. APPROCHE TECHNIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE**

Au regard des Termes de Références, la mission du PNUD englobe deux aspects : (i) l'accompagnement de l'UCP à la clôture du PPI-II jusqu'au 31 décembre 2016 et, (ii) le coaching de l'UCP qui sera mise en place pour la gestion du PPI-III de la période de démarrage jusqu'à la clôture. Dans les deux cas, la même approche technique et méthodologique sera préconisée. La différence dans les interventions se situe au niveau des programmes de travail.

### **a. Approche technique et méthodologie :**

#### **Modalités d'exécution (NIM, HACT, Apprendre en faisant)**

En termes d'approche technique, le PNUD compte associer la Modalité NIM (Implémentation par la contrepartie Nationale) à travers le mécanisme du HACT (Cadre Opérationnel harmonisé pour la remise d'espèces) du système des Nations Unies et à l'approche « apprendre en faisant » en vue de répondre à la tâche de Prise en charge réelle de la gestion administrative et financière durant les vingt quatre (24) mois de mise en œuvre du projet jusqu'à la clôture financière et parallèlement reconstruire et renforcer les capacités en vue d'un transfert graduel de compétences conformément à la demande de propositions.

#### **Implémentation par la contrepartie Nationale**

Le PNUD utilisera la modalité d'Implémentation par la contrepartie nationale (NIM) qui est la modalité selon laquelle le MARNDR à travers UCP prend le rôle de partenaire d'exécution en utilisant le manuel et les

outils de travail du projet PPI-III approuvés par le Ministère et le bailleur FIDA. Dans ce cas, comme décrit dans le Document de Projet, le PNUD mettra en place une structure adéquate avec la capacité technique et administrative nécessaire pour appuyer UCP à assumer la responsabilité et la réalisation efficace des activités convenues afin d'atteindre les résultats attendus. Avec cette approche, le bureau du PNUD évalue les capacités nationales au cours de la phase de formulation du projet afin de déterminer les forces et les faiblesses, la façon dont le PNUD peut aider à construire de nouvelles capacités, et la stratégie de sortie du projet, veiller à ce que l'intervention du PNUD contribuera au développement de nouvelles capacités ou le renforcement de celles actuelles.

Cette modalité de mise en œuvre nationale avec l'appui du PNUD devrait contribuer efficacement à :

- Une plus grande autonomie nationale par l'utilisation efficace et le renforcement des capacités de gestion du projet PPI-3, et de l'expertise technique du Ministère et des individus, par le biais de l'apprentissage par la pratique ;
- Une amélioration de la durabilité du projet PPI-III en augmentant l'appropriation nationale et un engagement aux activités de développement du projet ;
- Une Réduction de la charge de travail et l'intégration avec les programmes nationaux grâce à une utilisation accrue des systèmes et des procédures nationales appropriées.

Cette première étape d'évaluation étant réalisée avec un plan d'action défini, qui, malheureusement n'avait pas été mis en œuvre compte tenu de l'échéance de la phase II du projet et les restrictions du bailleur FIDA. Le PNUD va proposer la réalisation de ces activités de concert avec le Ministère qui aura à actualiser le PTBA pour tenir compte du financement de ces activités dans le cadre du renforcement de capacités de l'UCP. Le détail de ces activités avec les couts respectifs se trouve annexe. Parallèlement, le PNUD va instituer un forum de formation et d'échange chaque dernier vendredi du mois par la présentation et échange sur les différentes thématiques de gestion du projet.

Le Ministère (MARNDR) à travers l'UCP porte donc la responsabilité globale de gestion du projet. Ainsi, le Ministère à travers l'UCP aura à suivre les règles et procédures établies pour ses propres opérations qui ont été conjointement validées par FIDA et MARNDR. Le PNUD veillera au respect du manuel de contrôle interne du projet PPI-3 ainsi que l'utilisation efficace et efficiente des outils de travail approuvés par les différentes parties.

### **Cadre Opérationnel harmonisé pour la remise d'espèces (HACT) du Système des Nations Unies**

Parallèlement à la prise en charge complètement de la gestion financière du projet, le PNUD s'engage à construire des capacités pour le transfert graduel de la gestion financière du projet au cadre du MARNDR. Le Cadre Opérationnel harmonisé pour la remise d'espèces (HACT) du Système des Nations Unies (**voir Guide Adapté en Annexe 3**) sera utilisé pour favoriser le renforcement des capacités. L'objectif du Cadre HACT est de promouvoir un alignement plus étroit de l'aide au développement avec les priorités nationales et de renforcer les capacités nationales de gestion et de responsabilisation, dans le but final de passer graduellement à des systèmes nationaux. Cet objectif correspond bien au concept du PPI-III d'appropriation nationale en même temps qu'il permet d'assurer la rigueur de gestion et l'opérationnalisation du contrôle interne nécessaires à l'atteinte effective et efficiente des résultats programmatiques du projet.

*pol*  
*YH*

## Apprendre en faisant

L'approche appelée « apprentissage expérientiel » ou constat de performance qui signifie « apprendre en faisant » consiste à impliquer les cadres dans des situations tirées de la réalité - calquées sur elle le plus possible - pour qu'ils puissent appliquer leurs compétences et les faire évoluer au cours du processus de renforcement des capacités. Par cette approche, la structure du PNUD, tout en étant responsable de la gestion administrative et financière du projet, aura pour mission principale la construction de capacité de l'équipe en place au sein de l'Unité de Coordination des Projets de Développement de la Petite Irrigation tout en leur déléguant progressivement des responsabilités à partir des six (6) dernier mois 2018 tout en continuant d'appuyer tout le processus de clôture jusqu'au transfert de la balance de fonds réconciliée et certifiée par les auditeurs au FIDA.

L'Association de la modalité NIM à travers le mécanisme HACT et l'approche apprendre en faisant répond au souci du FIDA d'assurer une utilisation transparente des fonds et selon les standards internationaux de gestion financière et administrative et en même temps de permettre le renforcement de capacités de l'UCP en terme de gestion administrative et financière du projet.

Par ailleurs, l'équipe d'experts du PNUD pourrait apporter également à l'UCP/MARNDR en faisant appel à son réseau international, un appui à la préparation ou révision des Termes de références et des Spécifications Techniques de manière à profiter: des meilleures pratiques internationales dans différents domaines ; d'une compréhension approfondie des contraintes auxquelles font face les soumissionnaires (délais de transport, dédouanement, autorisation des gouvernements locaux et organisation communautaires concernées, parmi d'autres) ; des conseils d'experts dans l'optimisation des ressources disponibles ainsi que des temps prévus pour la mise en œuvre de ces contrats et ; assurer à même temps une concordance avec les documents standard du FIDA.

### b) Programme de travail

L'appui du PNUD se fera à travers son bureau d'Haïti en faisant appel à ses services régionaux et centraux pour des expertises et appuis ponctuels surtout en ce qui a trait au contrôle de qualité ainsi qu'une gestion globale de l'appui proposé.

#### - Pour le PPI-II

Pour le PPI-2, il s'agit d'appuyer la Coordination dans l'accomplissement de toutes les tâches relatives à la clôture administrative et comptable du PPI-II. Le tableau suivant présente l'ensemble des activités à réaliser de juillet à décembre 2016 :

#### Programme de travail pour le PPI-2

Activité (tache)	1	2	3	4	5	6
Activité 1. Appui à la coordination du PPI-2 pour la réalisation effective et efficiente des activités de clôture dans le délai et l'équipe du projet consacra 20% de leur temps de travail :						
- Appui à l'élaboration d'un chronogramme de réalisation a						

*pag 4H*



des activités	
- Appui à la révision des TDRs des prestataires contractuels	
- En fonction des avantages comparatifs du PNUD en termes de délai et suivi du contrat, effectuer certaines publications et contractualisations après l'approbation du MARNDR	
- Assurer le suivi des contrats des consultants et les extrants	
- Assurer le suivi du chronogramme des activités par des réunions bihebdomadaires ou mensuelles	
- Appuyer dans le suivi et la mise en œuvre des recommandations d'audit antérieurs en mettant des outils à la disposition de l'UCP.	
- Avec l'expérience pertinente en audit, interagir avec les auditeurs et faire l'assurance qualité du dernier audit Oct-2015 à décembre 2016 pour la transmission au FIDA dans le délai avant fin Mai 2017	
- Assurer tous les paiements relatifs à toutes les activités	
- Appuyer à la réalisation de la réconciliation des comptes du projet et le transfert de la balance au FIDA dans le délai.	
- Répliquer l'expérience d'archivage électronique et physique des projets de développement du PNUD, les finances de l'UCP ont commencé à l'expérimenter	

**Les principales activités de clôtures à réaliser sont les suivantes tenant compte du chronogramme proposé :**

- Evaluation ex-post des microprojets (Prestataire contractuel)
- Réalisation de l'étude d'impact du projet sur les bénéficiaires (Enquête SYGRI) (Prestation contractuelle)
- Suivi de l'audit final et la fermeture des comptes du projet (PC)
- Réalisation de l'inventaire du projet et du plan d'affectation des immobilisations (PC)
- Rédaction du document d'achèvement du projet en respectant les procédures du FIDA et comprenant une analyse de l'impact du projet sur les bénéficiaires du PPI-2
- Organisation des ateliers de clôture avec les parties prenantes
- Classement, l'archivage des documents comptables et du projet
- Justification de la totalité de l'avance du FIDA et transfert de la balance

*pel YA*

- **Pour le PPI-III**

Dans le cadre du PPI-III, le PNUD apportera une assistance en matière de gestion administrative et financière, et de passation de marchés, similaire à celle fournie à l'équipe du PPI-II à la levée de la sanction du FIDA.

L'approche de formation continue sera préconisée et permettra à l'équipe de l'UCP du projet PPI-III ainsi qu'au personnel du MARNDR et des institutions impliquées d'être en contact permanent avec des conseillers et experts de haut niveau du PNUD déployés à cet effet.

Des efforts importants seront réalisés pour mettre en place assez rapidement une structure au sein de l'UCP qui permettra d'assurer en même temps d'appuyer dans les activités de clôture du PPI-2 et d'assurer la prise en charge de la gestion du projet PPI-III ainsi qu'une appropriation nationale réelle de l'initiative à travers un processus de renforcement des capacités. Les processus seront conduits par l'équipe du PNUD en garantissant un transfert de compétences basé sur l'approche apprendre en faisant à l'équipe du MARNDR, qui renforcera les capacités en appliquant les meilleures pratiques internationales en matière de planification, de gestion, d'administration de projets et suivi et évaluation. Le PNUD élaborera avec le MARNDR un programme des ateliers de formation dans des thèmes priorités en ce qui a trait à la gestion administrative et financière, la passation de marché, le suivi évaluation en général et pourra également faire recours soit à son expertise internationale ou des consultants nationaux ou internationaux pour certaines activités spécifiques :

- Formation du personnel sur le cycle des projets du FIDA
- Formation à la conception et mise en place en œuvre d'un système de qualité
- Formation au management stratégique du changement
- Formation à la préparation des dossiers d'audit et l'élaboration des états financiers avec les logiciels TOM2 PRO
- Former le personnel à la Gestion et au traitement des archives dans les Projets, les administrations et les structures publiques
- Formation à l'utilisation du logiciel TomMarché
- Formation et certification en passation de marche du responsable de cette unité

Le PNUD tâchera d'assurer le transfert des connaissances en mettant à disposition des cadres du MARNDR et de l'UCP des projets PPI-III des outils nécessaires pour renforcer leurs capacités et améliorer ainsi la mise en œuvre des activités.

**b.1. La gestion des fonds**

Le dernier rapport de micro-évaluation de l'UCP conduit par PNUD avait déterminé le niveau de risque de gestion comme élevé et la modalité recommandée est le paiement direct et/ou remboursement à travers le formulaire FACE.

Sur cette base la gestion des fonds sera mise en œuvre comme suit:

- Le PNUD appuiera l'UCP dans la préparation d'un Plan de Travail et de Budget (PTBA) pour la période de la prise en charge ;
- les fonds nécessaires à la mise en œuvre du Plan de Travail et de Budget Annuel (PTBA) approuvé par le FIDA seront transférés au PNUD;

*pph 7H*

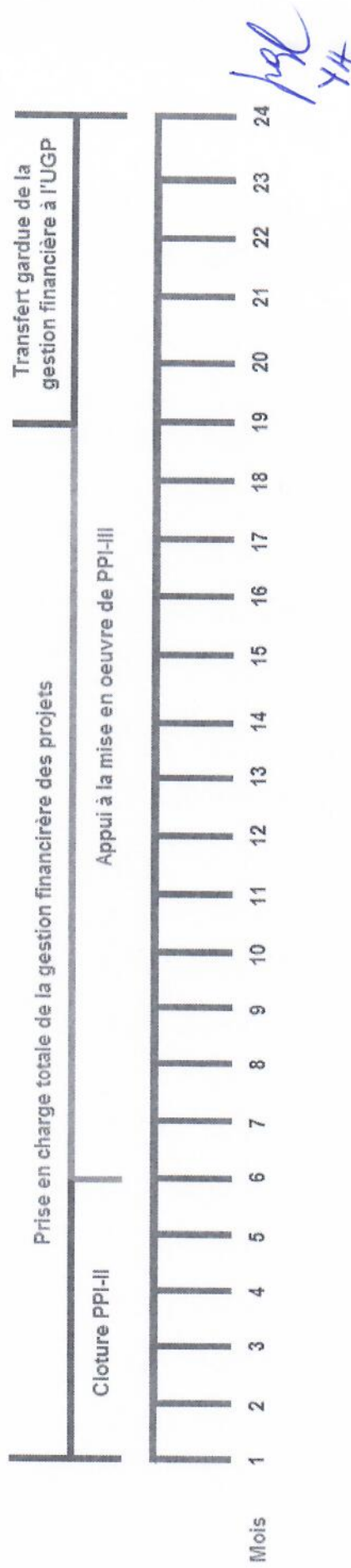
- Le PNUD fera la gestion totale des fonds sur une période de 24 mois tout en essayant de transférer graduellement la gestion à l'UCP pendant les six (6) premiers mois 2018 avec un appui et suivi des activités de clôture du projet.
- Pendant la période de prise en charge totale, la gestion des fonds se fera sur la base du mécanisme HACT (approche harmonisée de transfert des fonds) actuellement utilisée pour le projet PPI-2,
- Dès le début du projet, le PNUD fera le paiement direct des fournisseurs ou bénéficiaires sur la base d'un plan de travail signé en utilisant le formulaire FACE recommandé dans le Cadre HACT sous la supervision stricte du PNUD ;
- Une évaluation des indicateurs de performances sera conduite de façon trimestrielle pour : mesurer l'évolution de l'adaptation du personnel au nouveau contexte de travail et mesurer le transfert de compétences.
- Sur la base des valeurs des indicateurs de performances la stratégie de l'appui sera adaptée.

La figure # 1 suivante présente un chronogramme succinct sous forme de schéma récapitulatif de l'appui du PNUD au MARNDR. A noter que :

- L'appui du PNUD pour les activités de clôture du PPI-2 avec 20% du temps de travail de son équipe s'étendra du 01 juillet au 31 décembre 2016.
- La prise en charge réelle de la gestion financière sera réalisée sur une période de 24 mois avec chevauchement de six (6) mois de la clôture du projet PPI-2.

*psl YH*

Figure # 1 : Chronogramme succincte / Schéma récapitulatif de l'appui du PNUD



## **b.2. Les systèmes comptables**

Le PNUD utilisera Atlas, son système de gestion intégré sur plateforme web pour le suivi financier du projet. Il pourra ainsi tenir un grand livre qui permettra de justifier l'utilisation des fonds et de produire différents types de rapport de gestion périodiques et à la demande.

Le PNUD à travers des consultations appuiera l'UCP dans la maîtrise du logiciel Tompro recommandé par FIDA et utilisé par l'UCP pour l'enregistrement des transactions sur la base des adaptations guidées par le diagnostic. De ce fait, il va y avoir une comptabilisation parallèle avec deux systèmes indépendants et le PNUD va à s'assurer que Tompro soit effectivement utilisé comme système de gestion comptable par l'UCP comme stipulé dans les Termes de Références. Le PNUD facilitera également l'acquisition du logiciel Tom Marché et Tom Monitoring et la formation du personnel de l'UCP sous réserve de l'approbation du FIDA.

## **b.3. Le contrôle financier**

En plus du suivi comptable permanent qui résultera du formulaire FACE et de l'interface Atlas – Tompro, le Cadre HACT comporte un volet activités d'assurance qui renforcera le contrôle financier. Les activités d'assurance (décrites en détail dans le Guide HACT) se résument comme suit :

- Examens périodiques (spot check)
- Contrôle programmatique des activités financées
- Audit des comptes et du contrôle interne (un audit programme annuellement et des audits spéciaux selon le besoin)

## **b.4. Les procédures de passation des marchés**

Le PNUD sur demande du Ministère assurera totalement ou partiellement la passation et le suivi des marchés, contrats et conventions du Projet, toutes Composantes et Activités confondues. Le PNUD facilitera en même temps le transfert de compétences par renforcement des capacités institutionnelles en matière de passation des marchés, en prenant des responsabilités suivantes :

- Mis en place des outils de gestion des marchés qui comprendra (i) la planification annuelle des opérations de passation des marchés, (ii) le suivi de l'avancement, (iii) l'analyse des écarts entre les réalisations et le plan de passation des marchés ;
- Préparation des dossiers d'appel des offres et rapports d'ouverture de plis, coordination administrative des comités d'évaluation des offres, préparation des rapports d'évaluation des offres, et des contrats après l'obtention des avis de non objection du FIDA si c'est requis ;
- Développement des mécanismes de suivi de l'exécution des marchés et contrats ;
- Développement des statistiques de gestion qui permettront au PNUD et FIDA de mesurer le niveau de performance de l'équipe chargée de la passation des marchés ;
- Formation du personnel de l'UCP et des bureaux régionaux sur les procédures de passation de marchés du FIDA y inclus les meilleures pratiques internationales du PNUD, et élargir cette formation au personnel responsable de l'élaboration des dossiers techniques.
- Pour tout processus de passation de marché, le PNUD s'assurera au préalable de la disponibilité des fonds, des termes de références ou cahiers de charge approuvés par FIDA, la conformité de l'activité avec le plan de travail approuvé et signé.

Le tableau suivant donne un aperçu de synthèse des pratiques du PNUD en matière de gestion de contrats de biens et achats. C'est un modèle d'organisation des tâches et responsabilités, qui est volontairement limité à un scénario dans le cadre d'appel d'offres non complexes. Cet exercice de synthèse permet de clarifier très précisément les rôles de chaque équipe et d'anticiper sur les délais associés à chaque

opération. Il est facile par la suite de les adapter plus finement aux processus tels qu'ils seront définis ultérieurement ou à la nature même des appels d'offres à gérer.

Ce tableau met en évidence les différentes responsabilités engagées tout au long du suivi des étapes de procédure ; ces responsabilités, abrégées dans les tableaux se décomposent comme suit :

**R**= Désigne l'organisme à qui incombe la **Responsabilité** finale de la tâche.

**A** = Désigne le ou les organismes à qui incombent d'**Appuyer** l'organisme responsable de la tâche

**I**= Indique un devoir de prise et de réception d'**Information** par l'organisme concerné

**S**= Désigne l'organisme à qui incombe la **Supervision** de la tâche

**CDP** = Désigne la fonction de **Contrôle** sur l'application des procédures adoptées.

**(Atlas)** = Indique, associé aux différents organismes la possibilité d'utiliser l'ERP (Entreprise resource planning) ATLAS dans l'accomplissement de la tâche par l'organisme concerné. Le système permet l'attribution de fonctions multiples et clairement délimitées telles que celle « d'acheteur », de « payeur » etc. Ces fonctions s'attribuent par le biais de critères d'accès alloué à l'utilisateur au démarrage du projet et dans le cadre des procédures appliquées. C'est à la fois un facteur d'accélération des procédures et de contrôles « on line ».

**Tableau # 1 : de synthèse et guides des procédures d'acquisitions et de partage des responsabilités**  
Procédure : Appel d'offre International

Etapas de la procédure		Répartition des responsabilités				Durée
		PNUD	Partenaires			Jours
			UCP	MARNDR	FIDA	
1	Préparation des spécifications techniques		A	R		5
2	Etudes et analyses de marché et Budget estimatif	A	R	I		3
3	Préparation du document d'appel d'offre	R				2
4	Validation Budgétaire	R + atlas		I		1
5	Préparation du plan de publication	R/CDP	A			1
6	Préparation des critères de sélections	CDP	A	R		2
7	Publication du DAO dans la presse nationale (et internationale le cas échéant) et tout autre publication	R/CDP	A	I		28
8	Réception échanges courriers mails questions/réponses	R	A	I		21
9	Désignation, composition du comité d'évaluation	R/CDP	A	I		1
10	Réception et ouverture des offres	R	A			1
11	Réception et évaluation des offres sur la base des spécifications techniques et sélection de l'offre moins disante.	CDP	A	R		2
12	Préparation du rapport d'évaluation et recommandation	R	A			2
13	Examen du rapport d'évaluation et de recommandation pour révision, annexes copies des offres et spécifications. techniques et modèle de contrat	CDP				2
14	Avis de non objection				R	7
15	Attribution du marché	R	A		I	1
16	Notification d'attribution du marché au fournisseur	R	A	I	I	2
17	Préparation et signature du contrat	R	A	I		5
18	Notification auprès des soumissionnaires non retenus	R	A			1
<b>Suivi et réception des biens et services</b>						
1	Suivi des diverses garanties d'exécution	R	A			V
2	Suivi des plans/calendriers de livraison	R	A			V
3	PV de réception des biens et services	A	R			V
4	Requête de paiement			R + atlas		V

V = variable

*hgl yH*

### **b.5. Le renforcement des capacités**

La stratégie de renforcement des capacités sera peaufinée en fonction des résultats de l'audit et des recommandations des missions du FIDA. Cependant, le PNUD utilisera les constats et recommandations du dernier rapport d'audit du PPI-2 déjà disponible pour les activités de renforcement. Ces activités seront conduites par des experts du PNUD et couvriront les domaines suivants ou les faiblesses sont déjà connues :

- Reconstitution des archives afin d'établir les états financiers crédibles comme base comptable
- Rétablissement de la capacité administrative sur la base du manuel de procédures du programme
- Adoption des normes internationales en matière d'observance des règles du contrôle interne
- Formation du personnel à l'utilisation du logiciel Tompro ainsi qu'aux règles comptables et financières du programme.

#### **b.5.a Ressources Humaines de l'UCP**

Le PNUD estime que le personnel demandé entre autres, un expert en gestion, un expert en passation de marchés soutenus par un assistant administratif et un chauffeur comme personnel à temps plein est insuffisant.

Le PNUD n'ayant pas trouvé un staff qui a un profil administratif pendant sa mission similaire pour le projet PPI-2, aura besoin d'un assistant administratif dans l'équipe du PPI-3. En outre, compte tenu de certaines faiblesses constatées au niveau de l'administration dans la gestion du projet PPI-2 et pour des besoins logistiques, l'équipe du PNUD aura besoin d'un chauffeur additionnel et d'un Informaticien-Archiviste. Les faiblesses constatées pendant la mission d'appui à la mise en œuvre du PPI-2 et que le projet PPI-3 doit améliorer pour son bon fonctionnement sont entre autres :

- La gestion du parc automobile et les entretiens des véhicules
- La supervision des chauffeurs
- La gestion des fournitures du bureau
- La gestion du carburant
- Le suivi de l'inventaire des équipements
- La gestion des congés du personnel
- Suivi des dossiers du personnel
- L'archivage physique et électronique des dossiers du projet et pièce comptable
- Gestion du parc informatique

Pour résoudre les différents problèmes et permettre un fonctionnement correct de l'unité et tenant compte du rôle du Responsable administratif et financier (RAF) du PNUD, Il est nécessaire de faire les recrutements suivants :

- Un(e) Assistante administratif(ve) (recrutement à faire dans le PTBA au compte du PPI-3)
- Un informaticien archiviste (recrutement à faire dans le PTBA au compte du PPI-3)
- Un deuxième chauffeur avec véhicule (proposition budget PNUD)

### **b.6. Indicateurs de renforcement de capacités**

Le tableau ci-après présente les indicateurs de renforcements des capacités au regard des résultats attendus (finance, comptabilité, passation de marchés, suivi évaluation et processus). Deux types d'indicateurs sont présentés :

- Les indicateurs de mesure des résultats de premier niveau permettant d'apprécier les actions directes du projet en termes de sessions de formation, modules, outils, du personnel qualifié ect.
- Les indicateurs de mesures des résultats du deuxième niveau permettant d'apprécier les impacts/changement en termes d'habilité au niveau du personne

**Tableau # 2 : Indicateurs de performances**

Domaine	Indicateurs de renforcement de capacités : de premier niveau	Indicateurs de renforcement de capacités : de deuxième niveau (impact)	Résultats
<p><i>Finance, comptabilité et Passation de marchés</i></p>	<p>Nombre de cadres de l'UCP des projets PPI-III formés sur les manuels du projet révisé et adaptés au nouveau contexte</p> <p>Nombre de modules de formation développés en fonction des résultats du dernier diagnostic des capacités et PPI-III</p> <p>Délai de production des états financiers après à la fin de chaque trimestre par l'équipe du Ministère</p> <p>Nombre de nouveaux personnels recrutés et ceux redéployés et niveau d'appropriation</p> <p>Nombre de cadres formés de l'UCP sur les procédures de passation de marchés revues</p> <p>Qualité de l'audit et délai de soumission de rapport.</p> <p>Formation et certification internationale du responsable de passation de marché</p>	<p>Niveau d'habilité des cadres de l'UCP dans la préparation d'états financiers trimestriels et de fin d'exercice – de qualité</p> <p>Niveau d'appropriation des cadres de l'UCP dans l'utilisation des outils de contrôle interne et de gestion financière et comptables</p> <p>Niveau d'intégration du personnel et articulation du travail de l'UCP avec les structures pérennes du MARNDR (UEP, Unité de passation de marchés des projets du MARND ...).</p> <p>Niveau d'adaptation du nouveau personnel au nouveau contexte de travail selon les résultats de l'évaluation de performance des ressources humaines déterminant le transfert graduel des compétences ;</p> <p>Niveau d'autonomie de l'UCP dans la prise en charge responsable de la gestion administrative et financière des ressources financières du programme</p> <p>Niveau d'appropriation des cadres de l'UCP sur les procédures de passation de marchés revues.</p> <p>Inscription et Suivi effectif du Responsable de passation de marché a la certification CIPS.</p>	<p>Les manuels du projet sont révisés et adaptés au nouveau contexte (<i>manuel d'Operations, manuel de gestion administrative, financière et comptables du PPI-3</i>).</p> <p>L'UCP dispose d'outils comptables et de gestion adéquats</p> <p>Le niveau d'appropriation du personnel des modules de formation et des outils est évalué au moyen des épreuves.</p> <p>La Capacité de gestion administrative et financière de l'UCP de PPI renforcée</p> <p>Les états financiers et justification des avances sont faits dans le délai.</p> <p>UCP autonome assurant la prise en charge responsable de la gestion administrative et financière des ressources financières du programme au terme de l'accord du PNUD</p> <p>Un système de contrôle interne rigoureux, fiable et efficace : est établi approprié par l'UCP des projets PPI-III.</p> <p>Résultat de l'audit avec opinion favorable sans impact financier</p> <p>Délai de soumission des rapports d'audit respecté</p> <p>Système de passation de marchés revu, efficace, transparent et approprié par l'UCP</p> <p>Certification obtenue en CIPS.</p>

*Handwritten signature and initials*



Suivi et évaluation	Nombre de cadres de l'UCP, DES, DDA, BAC, formé sur le système de suivi revu Nombre d'outils de suivi révisés et développés.	Niveau d'appropriation des outils de suivi-évaluation par l'UCP	Les outils de suivi évaluation sont appropriés par les équipes de projet. Base de données effective pour le projet
Administration	Recrutement du personnel au profil adéquat, Nombre de rapport de gestion ou d'utilisation des consommables ( carburant, fournitures, situation des véhicules ect...), rapport des conge et présence, Rapport d'inventaire des biens et équipements disponible .	Gestion rationnelle assurée au niveau de l'administration de l'UCP	Informations et données disponibles au niveau de l'administration pour une gestion efficace et transparentes.
Processus	Nombre de rapport soumis dans les délais (rapport trimestriels, états financiers...) Nombre de rapports exigés pour le décaissement soumis Etat du Processus administratif appliqué dans la mise en œuvre du projet	Niveau d'accomplissement de nettoyage des comptes du projet : - La saisie des données comptables dans le logiciel Tompro - Les Etats financiers générés par le logiciel Tompro - Correction des écritures et exceptions dans tompro	-Plan d'actions pour le renforcement de la gestion administrative et financière des projets PPI-III  -Processus administratif simplifié et efficace

*pep*  
*YH*

Calendrier des activités du programme de travail : Prises-en charge réelle de la gestion administrative et financière pour le PPI-3

Ensemble des activités à réaliser Activité (tache)	Mois à compter du début de la mission											
	1	2	3	4	5	6	7	8	.....	22	24	
Gestion des fonds												
Systèmes comptables												
Contrôle financier												
Procédures de passation des marchés												
Renforcement des capacités												
Suivi évaluation du processus d'apprentissage de l'UCP												

*[Signature]*

### III. CADRE DES RÉSULTATS ET DES RESSOURCES

Effet attendu tel qu'indiqué dans le Cadre des Résultats et des Ressources du Programme de Pays : Résultat 5. Outils d'analyse pour la réduction de la pauvreté développés	
Indicateurs d'Effet qu'indiqué dans le Cadre des Résultats et des Ressources du Programme de Pays, incluant la situation de référence (baseline) et cibles:	
<b>Outcome du Plan Stratégique 2014-2017:</b> La capacité du système national de statistiques est renforcée, par plan sectorielle graduel, pour régulièrement collecter, produire, diffuser et utiliser des données fiables sur la situation socio-économique et démographique, pour la prise de décisions, l'élaboration des politiques et programmes et la lutte contre la pauvreté.	
<b>Stratégie de Partenariat :</b>	
Titre et no du Projet (ATLAS ID): 97015	

RESULTATS ATTENDUS (OUTPUTS)	CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	1. INTRANTS (INPUTS)
Chaque Résultat (Output) deviendra éventuellement un Output ID dans ATLAS.	Utiliser cette colonne pour les projets plus complexes où il faut plus d'une année pour arriver au résultat	<p>Enumérer les résultats d'activités et les actions y associées nécessaires à l'atteinte de chaque résultat ou des cibles annuelles.</p> <p>Chaque résultat d'activité deviendra éventuellement un Activity ID dans ATLAS.</p>		Spécifier la nature et les coûts totaux des inputs UNDP nécessaires pour arriver à chaque résultat
<p><b>Résultat 1</b></p> <p><b>La gestion administrative et financière des projets PPI est assurée</b></p> <p>Situation de référence (baseline) :</p> <p>Faible capacité de gestion administrative et financière de l'Unité de Coordination des Projets du MARNDR</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clôture effective du projet PPI-2</li> </ul>	<p>Cibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion financière du projet est réalisée selon le Procédure du MARNDR/FIDA sur la base du mécanisme HACT</li> </ul>	<p>1. La gestion financière et le contrôle interne est assuré suivant les procédures établies</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Recruter un expert en finances et contrôle interne (P4)</li> <li>Recruter une (1) Assistants Administratifs et Financier pour les suivis financiers</li> <li>Recruter un informaticien archiviste</li> <li>Recruter 2 chauffeurs</li> </ol> <p>2. Les procédures de passation de marché sont respectées</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>recruter un expert en passation de marché pour le suivi et</li> </ol>	<p><b>PNUD</b></p>	<p><b>1 136 131.15 USD</b></p>

RESULTATS ATTENDUS (OUTPUTS)	CIBLES	ACTIVITES INDICATIVES	PARTIES RESPONSABLES	1. INTRANTS (INPUTS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de rapports financiers disponibles</li> <li>- Nombre de processus de passation de marchés qui respectent les procédures complaint mises en place</li> </ul> <p>Effet du Programme de :</p>		<p>respect des procédures (P3)</p> <p><b>3. Acquisition des biens et équipements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. chat d'un véhicule</li> <li>b. chat d'autres équipements logistiques et de formation</li> </ul>		
<p><b>Résultat 2</b></p> <p><b>Les capacités du MARNDR sont renforcées pour les questions administratives, financières et de passation de marché.</b></p> <p><i>Situation de référence (baseline):</i></p> <p>Le personnel du MARNDR n'a pas la capacité pour assurer la gestion administrative et financière</p> <p><i>Indicateurs:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nb de modules élaborés</li> <li>- nb d'ateliers/séances de formations réalisées</li> <li>- nb d'évaluations périodiques sur le transfert des connaissances</li> </ul> <p>Effet du Programme de: <i>ppp 4H</i></p>	<p><b>Cibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 4 modules sont élaborés</li> <li>- Au moins 4 ateliers et 52 séances de formations réalisées</li> <li>- Au moins 2 évaluations périodiques</li> </ul>	<p><b>1. Un manuel de formation est élaboré</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborer des modules de formation adaptés aux besoins de l'UCP</li> </ul> <p><b>2. Le personnel de l'UCP est formé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Réaliser des ateliers et séances de formation à l'intention du personnel de l'UCP</li> </ul> <p><b>3. Les procédures administratives, financières et de passation de marché sont maîtrisées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Faire le suivi des indicateurs de transfert de connaissances sur la base du plan de renforcement</li> </ul>	<p><b>PNUD</b></p>	<p><b>233.500,00 USD</b></p> <p>(à noter que ce montant sera budgétisé dans le PTBA)</p>

#### IV. PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Année: 2016-2017-2018

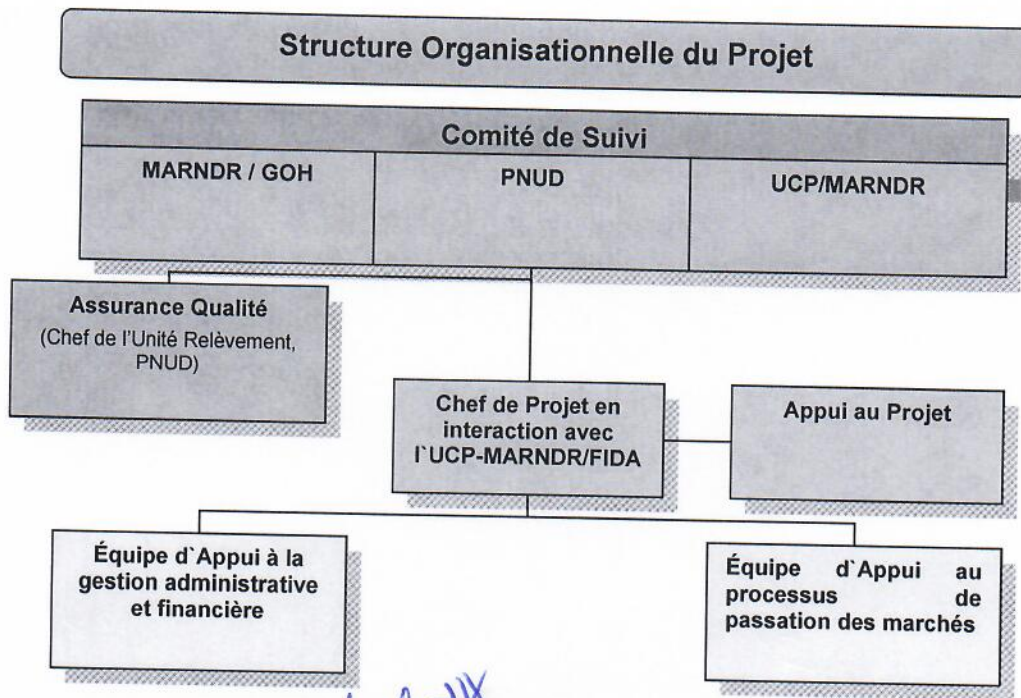
Résultats Attendus	Activités Planifiées	Budget prévu par année			Partie Responsable Budget et prévu			Budget prévu		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018	Source de financement	Description du Budget	Montant
<b>Résultat 1 :</b> La clôture financière du projet PPI-2 et la gestion administrative et financière des projets PPI-3 sont assurées		<b>Activité 3 : Gestion et suivi du projet</b>								
	3.1. Experts internationaux	249 194.00	498 388.00	191 659.75	UNDP	UNDP	UNDP	FIDA	60000	939 241.75
	3.2. Personnel d'appui	28 579.85	57 159.70	28 579.85	UNDP	UNDP	UNDP	FIDA	71200	114 319.40
	3.3. Biens et équipements	36 850.00	0.00	0	UNDP	UNDP	UNDP	FIDA	72200	36 850.00
	3.4 Mission de suivi terrain	6 930.00	13 860.00	6 930.00	UNDP	UNDP	UNDP	FIDA	71600	27 720.00
	3.5 Fonctionnement	4 500.00	9 000.00	4 500.00	UNDP	UNDP	UNDP	FIDA	72400	18 000.00
<b>TOTAL</b>		<b>326 053.85</b>	<b>578 407.70</b>	<b>231 669.60</b>						<b>1 136 131.15</b>

\*\* Il est à noter qu'un montant de 233.500,65 correspondant aux coûts de fonctionnement et au renforcement des capacités sera budgétisé dans le PTBA.

\*\*\*Le budget de fonctionnement de l'équipe d'appui du PNUD sera inclus dans le PTBA

*Handwritten signature and initials in blue ink.*

## V. ARRANGEMENTS DE GESTION



*juel 7/11*

## ROLES ET RESPONSABILITES DANS LE CADRE DU PROJET

### Comité du projet

Le Comité de projet représente le groupe responsable des décisions relatives à l'orientation d'un projet en général, et lorsque des directives sont sollicitées par le Chef de projet, y compris l'approbation des révisions. Toute modification au Projet devra être approuvée par le Comité de Gestion en conformité avec les dispositions du document de l'offre technique et financière soumise par le PNUD et de tous les documents complémentaires.

### Structure à mettre en place pour la prise en charge de la gestion administrative et financière :

Pour la prise en charge réelle de la gestion administrative et financière du projet, deux équipes seront constituées.

- Un pool d'experts composé de : (i) un Chef d'équipe /chef de projet Expert en gestion de projet et contrôle interne, (ii) un Expert en passation des marchés sera recruté par le PNUD pour assurer la gestion administrative et financière du projet, la construction de capacité et le transfert graduel de compétences.
- Une équipe administrative et financière constituée : Assistants Administratifs et financiers et 2 chauffeurs.

Pour assurer le contrôle de la qualité et la validation du travail des équipes, le PNUD mettra à disposition du projet sa structure organisationnelle :

- Personnel de soutien : (i) Cheffe d l'Unité Réduction de la Pauvreté dans laquelle sera intégrée le projet ; (ii) Chef du Pilier d'Inclusion Economique de l'Unité Réduction de la Pauvreté; (iii) Chef de l'Unité Informatique ; et (iv) Cheffe de l'Unité de Passation des Marchés.
- Experts internationaux : des profils seront identifiés pendant le diagnostic des capacités.

### Localisation physique du personnel

La structure mise en place par le PNUD sera intégrée au niveau du MARNDR. Le PNUD engagera des discussions avec le MARNDR pour faciliter la cohabitation physique des deux équipes qui fonctionneront comme une seule et même équipe. L'équipe sera basée au MARNDR notamment dans les bâtiments actuels du PPI moyennant la disponibilité d'espace ou dans des conteneurs installés dans l'espace physique du MARNDR.

### **Chef de projet, expert en finances et contrôle interne**

Le Chef de projet est responsable de la gestion du projet au quotidien et à plein temps. Sa responsabilité principale est la production des résultats escomptés par le projet et décrits dans le document de projet, selon les normes de qualité requises, et en prenant en compte les spécificités et contraintes de temps et de coûts imparties. Le Chef de projet travaillera en parfaite collaboration avec l'Unité de Coordination des projets PPIs.

Le Chef de projet travaille sous l'autorité du comité de projet et selon les normes établies par ce comité.

Le Chef de projet du projet assurera les fonctions suivantes :

- Planification : élaborer les plans de travail annuel du projet, conformément aux activités prévues dans le cadre de résultats et de ressources du document de projet et en étroite collaboration avec le Coordonnateur de UCP
- Gestion du projet : Assurer la mise en œuvre efficace des activités, en respectant les normes de qualité imparties.
- Gestion financière : Assurer le suivi des aspects financiers et budgétaires du projet

### **Un(e) expert(e) en passation de marché**

L'expert en passation de marché sera responsable de la bonne gestion de tous les processus d'achats selon les procédures établies et de faire la liaison avec l'UCP pour au même temps, renforcer encore plus les capacités de l'UCP du MARND.

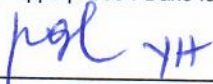
### **Support du projet- Assistants Administratifs**

Le rôle de support au projet fournit au/à la Chef de projet un appui d'administration et de gestion, tel que requis par les besoins du projet ou du Chef de projet.

### **Assurance du projet**

La fonction d'Assurance du projet relève de la responsabilité de chaque membre du Comité de projet, mais peut être déléguée.

La fonction d'Assurance du projet soutient le Comité de projet en exécutant des fonctions objectives et indépendantes de contrôle et de suivi. Pendant le processus de mise en œuvre d'un projet, cette fonction assure la gestion et la réalisation des étapes importantes appropriées<sup>1</sup>. Dans le cas de ce projet, l'assurance du projet sera prise en charge par un(e) chargé(e) de programme du PNUD.



<sup>1</sup> Il est nécessaire de séparer les fonctions d'appui au projet et d'Assurance du projet, afin de maintenir l'indépendance du contrôle qualité élaborée par l'Assurance du projet.

## VI. CADRE GENERAL DE SUIVI ET EVALUATION DU PROJET

### 1. Modalités de suivi

En accord avec les règles et procédures du Guide de l'utilisateur du PNUD, le projet devra être suivi selon les modalités suivantes:

- a. Rapports obligatoires soumis par le Chef de projet
  - i. Un rapport trimestriel élaboré sur la base d'une revue trimestrielle permettra d'enregistrer les progrès du projet en vue de la réalisation des résultats attendus. Cette revue s'effectuera selon les critères et les méthodes de qualité prévus dans le format de Gestion de la Qualité ci-dessous.
  - ii. Un rapport de revue annuelle devra être élaboré par le/a Chef de projet et partagé avec le Comité de projet et les Comité des Résultats. Le rapport annuel devra être préparé sur la base des différents rapports trimestriels combinés et analyser la contribution annuelle du projet aux résultats attendus.
- b. Outils de suivi à disposition du Chef de projet
  - i. Un Journal des Problèmes devra être élaboré et mis à jour par le/la Chef de projet afin de faciliter le suivi et la résolution des problèmes éventuels, ou de toute action de contrôle du changement.
  - ii. Sur la base de l'analyse de risque initiale un journal des risques devra être élaboré et mis à jour régulièrement suite à la revue de l'environnement externe dont certains changements pourraient affecter la mise en œuvre du projet.
  - iii. Un Journal des enseignements tirés devra aussi être élaboré et mis à jour régulièrement en vue d'assurer un apprentissage continu et d'encourager les adaptations nécessaires au sein du projet, et afin de faciliter l'élaboration du rapport des Enseignements tirés en fin de projet.
- c. - Suivi effectué par l'Assurance du projet
  - i. Les journaux des risques et problèmes devront être mis à jours dans Atlas par l'Assurance du projet sur une base trimestrielle
  - ii. Les informations contenues dans le rapport trimestriel soumis par le Chef de projet devront être saisies dans Atlas à la fin de chaque trimestre
  - iii. Sur la base des informations saisies dans Atlas, un rapport trimestriel sera présenté au Comité du projet par l'Assurance du projet.
  - iv. Le Plan de suivi devra être mis à jour régulièrement dans Atlas afin d'enregistrer les actions de suivi majeures.
- d. Suivi effectué par le Comité de projet
  - i. Revue Annuelle : sur la base du rapport annuel mentionné ci-dessus, une revue annuelle doit avoir lieu. Elle doit être menée par le Comité de Projet et les principales parties prenantes du projet doivent y participer. Elle s'attache à évaluer les progrès du projet et sa contribution aux produits prévus, tout en assurant que cet avancement permet au projet de rester dans les résultats plus généraux de développement du CPAP. Cette revue doit être organisée par le/la Chef de projet pendant le 4ème trimestre de l'année, ou juste après, afin de mesurer la performance du projet et discuter du Plan de Travail Annuel pour l'année suivante. Dans la dernière année du projet, cette revue devra constituer une évaluation finale.
  - ii. Le Comité de projet peut aussi être sollicité pour tout dépassement du seuil de tolérance par rapport au plan du projet (budget, activités, produits, autres), aggravation d'un risque ou émergence d'un problème majeur.

### 2. Evaluation

Il est prévu 2 évaluations semestrielles pour évaluer la valeur des indicateurs de transfert de capacités. Il se pourrait que des évaluations trimestrielles soient programmées en accord avec le MARNDR.

*Handwritten signature and initials*



## VII.

### Quality Management for Project Activity Results

<b>OUTPUT 1:</b> La gestion administrative et financière des projets PPI est assurée.		
<b>Activity Result 1 (Atlas Activity ID)</b>	Mise en œuvre du Plan d'action	Start Date: 01 Juillet 2016 End Date: 30 Juin 2018
<b>Purpose</b>	Prendre en charge la gestion financière et administrative du projet PPI-3 y compris la clôture du projet PP-2 du MARNDR	
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement d'une équipe avec au moins 2 experts pour assurer la gestion administrative et financière et l'appui au procurment</li> <li>- Prise en charge du processus de gestion financière et de la passation de marché des projets PPI</li> </ul>	
<b>Quality Criteria</b> <i>how/with what indicators the quality of the activity result will be measured?</i>	<b>Quality Method</b> <i>Means of verification. what method will be used to determine if quality criteria has been met?</i>	<b>Date of Assessment</b> <i>When will the assessment of quality be performed?</i>
2 experts sont recrutés pour assurer la gestion financière et l'appui passation de marchés	Des contrats d'engagements sont signés avec les Experts	Des évaluations de performances sont réalisées par le PNUD à la fin de leur contrat.
Toutes les dépenses sont éligibles et tous les rapports justificatifs envoyés au FIDA sont acceptés. Les rapports d'audit sont favorables	<p>Les procédures sont appropriées et respectées dans toutes leurs intégralités.</p> <p>Les rapports financiers sont élaborés à temps</p> <p>Les rapports d'audits</p>	<p>Rapports financiers trimestriels</p> <p>Rapport d'audit annuel</p> <p>Demande de non objection toujours octroyée par le FIDA</p>

---

## VIII. LEGAL CONTEXT

Click [here](#) for the standard text.

---

## IX. ANNEXES

**Analyse de risques.** Utiliser les format standard [Risk Log template](#). Faire reference aux instructions du document [Deliverable Description of the Risk Log](#).

**Accords.** Tout accord additionnels, tels les accords de coûts partagés (cost sharing agreements), accord de coopération de projet (project cooperation agreement) signé avec une ONG<sup>2</sup> (lorsque l'ONG est désignée comme organisme de mise en œuvre) devraient être annexés.

**Termes of référence:** Les TDR du personnel clé des projets devraient être développé et annexé.

**Evaluation des Capacités:** Les résultats de l'évaluation des capacités des partenaires de mise en oeuvre (Incluant le micro Assessment HACT)

**Clauses particulières.** In case of government cost-sharing through the project which is not within the CPAP, the following clauses should be included:

1. The schedule of payments and UNDP bank account details.
2. The value of the payment, if made in a currency other than United States dollars, shall be determined by applying the United Nations operational rate of exchange in effect on the date of payment. Should there be a change in the United Nations operational rate of exchange prior to the full utilization by the UNDP of the payment, the value of the balance of funds still held at that time will be adjusted accordingly. If, in such a case, a loss in the value of the balance of funds is recorded, UNDP shall inform the Government with a view to determining whether any further financing could be provided by the Government. Should such further financing not be available, the assistance to be provided to the project may be reduced, suspended or terminated by UNDP.
3. The above schedule of payments takes into account the requirement that the payments shall be made in advance of the implementation of planned activities. It may be amended to be consistent with the progress of project delivery.
4. UNDP shall receive and administer the payment in accordance with the regulations, rules and directives of UNDP.
5. All financial accounts and statements shall be expressed in United States dollars.
6. If unforeseen increases in expenditures or commitments are expected or realized (whether owing to inflationary factors, fluctuation in exchange rates or unforeseen contingencies), UNDP shall submit to the government on a timely basis a supplementary estimate showing the further financing that will be necessary. The Government shall use its best endeavors to obtain the additional funds required.
7. If the payments referred above are not received in accordance with the payment schedule, or if the additional financing required in accordance with paragraph [above is not forthcoming from the Government or other sources, the assistance to be provided to the project under this Agreement may be reduced, suspended or terminated by UNDP.
8. Any interest income attributable to the contribution shall be credited to UNDP Account and shall be utilized in accordance with established UNDP procedures.

---

<sup>2</sup> For GEF projects, the agreement with any NGO pre-selected to be the main contractor should include the rationale for having pre-selected that NGO.

In accordance with the decisions and directives of UNDP's Executive Board:

The contribution shall be charged:

- (a) [7%]cost recovery for the provision of general management support (GMS) by UNDP headquarters and country offices
- (b) Direct cost for implementation support services (ISS) provided by UNDP and/or an executing entity/implementing partner.

9. Ownership of equipment, supplies and other properties financed from the contribution shall vest in UNDP. Matters relating to the transfer of ownership by UNDP shall be determined in accordance with the relevant policies and procedures of UNDP.

10. The contribution shall be subject exclusively to the internal and external auditing procedures provided for in the financial regulations, rules and directives of UNDP." *page 74*