|  |  |
| --- | --- |
| D:\Sauvegarde 2012\Entetes 2012\Entetes trilingues finaux\En-tête  Ministère.Trilingues.png | PNUD_Logo-Bleu-Tagline_Noir |

**Programme des Nations Unies pour le Développement**

***Pays : Maroc***

**DOCUMENT DE PROJET**

**Appui à l’amélioration de l’accueil des usagers dans les services publics**

**Description**

Le projet d’appui à l’amélioration de l’accueil des usagers dans les services publics est le fruit d’un partenariat entre le MFPMA et le PNUD. S’inscrivant dans le nouveau contexte normatif issu de la nouvelle Constitution adoptée en juillet 2011 ainsi que dans la stratégie gouvernementale de modernisation de l’administration, ce projet bénéficiera des synergies offertes par l’action concertée du PNUD et du gouvernement marocain dans les régions visées par le CPD. Il consiste à expérimenter une méthodologie d’amélioration de l’accueil dans certains services publics de sites pilotes dans des territoires rural et urbain à partir d’un audit de ces services et d’une enquête de perception des usagers. Cette connaissance fine du fonctionnement des services publics et de l’interaction entre usagers et administrations publiques permettra d’élaborer des plans réalistes d’amélioration de l’accueil au niveau des sites pilotes. Par la suite, une approche de généralisation reposera sur l’adoption d’un référentiel « Accueil qualité » ainsi que sur des outils spécifiques comme un système de capitalisation et de gestion des connaissances du processus d’amélioration de l’accueil, un système de suivi-évaluation et un guide méthodologique.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre du projet**: Appui à l’amélioration de l’accueil des usagers dans les services publics | | |
| **Résultat attendu de l’UNDAF** | Les  partenaires institutionnels et la société civile s’approprient les principes de la gouvernance démocratique, sensibles au genre, et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable (Résultat 4). | |
| **Partenaire de mise en œuvre** | Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l’Administration | |
| **Période couverte par le Programme de Pays** : 2012-2016  **Composante du Programme** :  **Titre de l’intervention** :  **Award ID** :  **Durée du projet** : Trois années  **Arrangement de gestion** : NIM - Mise en œuvre nationale  **Date du Comité local d’approbation des projets (LPAC)**: | | **Budget estimatif total (US$):** 800 000 dollars  **Ressources allouées** :   * **Gouvernement :** 300 000 dollars * **Contribution du PNUD (TRAC)** : 300 000 dollars * **Gouvernement du Japon :** 200 000 dollars |
| **Approuvé par le partenaire de mise en œuvre :**  **Abdelaadim EL GUERROUJ**  Ministre de la Fonction Publique et la Modernisation de l'Administration    **Lieu, Date :** | | **Approuvé par le PNUD – Maroc :**  **Bruno POUEZAT**  Coordonnateur Résident des Nations Unies & Représentant Résident du PNUD au Maroc    **Lieu, Date :** |

# ANALYSE DE LA SITUATION

Ce projet s’inscrit dans le nouveau contexte politique marocain marqué par une révision constitutionnelle adoptée en juillet 2011 suite aux manifestations et aux mobilisations citoyennes revendiquant la démocratisation de l’Etat dans le contexte des contestations qui ont secoué les pays arabes. Le gouvernement élu suite aux élections du 25 novembre 2011 s’est engagé à mettre en œuvre les nouvelles dispositions de la Constitution, notamment celles relatives à l’égalité des citoyens devant la loi et à l’accès des citoyens aux services publics.

La nouvelle Constitution souligne dans son Titre XII intitulé « De la Bonne Gouvernance », l’importance de services publics. Selon l’article 154, « les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations. Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution ». L’article 156 arrête que « les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances ». En outre, l’article 157 prévoit l’élaboration d’une « charte des services publics » fixant « l'ensemble des règles de bonne gouvernance relatives au fonctionnement des administrations publiques, des régions et des autres collectivités territoriales et des organismes publics ».

Absentes de la précédente Constitution adoptée en 1996, ces nouvelles dispositions doivent permettre de mieux tenir compte de la dimension de service public dans l’action de l’Etat et des administrations. Si la Constitution représente la norme suprême que l’ensemble des acteurs et des institutions sont tenues de respecter, la simple mention de la qualité des services publics dans le texte ne peut garantir à elle seule une mise en œuvre effective. Aussi, un projet d’appui à l’amélioration de l’accueil dans les services publics dans le cadre d’un accord entre le PNUD et le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l’Administration permettrait d’élever la qualité de l’accueil des usagers au niveau de dix sites et d’en tirer les leçons pour une généralisation à l’échelon national.

Ce projet relève de la gouvernance démocratique, identifiée par le Bilan Commun de Pays (BCP) comme l’un des cinq défis prioritaires pour le Maroc. L’amélioration de la qualité du service public et la promotion de l’approche « client » en conformité avec les besoins des usagers et leurs préoccupations figurent parmi les objectifs de la gouvernance institutionnelle mentionnés par le BCP.

Ce projet s’inscrit également dans le cadre de l’appui du Système des Nations-Unies à la priorité nationale « consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre », notamment le volet relatif à la « modernisation des institutions publiques et l’accès à l’information dans la perspective d’une plus grande transparence et redevabilité ». Le résultat attendu numéro 4 de l’UNDAF prévoit que « les partenaires institutionnels et la société civile s’approprient les principes de la gouvernance démocratique, sensibles au genre, et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable ». Ce projet contribue également à l’appui « au processus de décentralisation/déconcentration pour asseoir les fondements d’une gouvernance local performante, sensible au genre et respectueuse des droits, à travers le renforcement des capacités des acteurs territoriaux ».

Conformément aux principes directeurs de l’UNDAF, ce projet est aligné sur le cycle national de planification en matière de développement et s’appuie sur le renforcement des capacités et des mécanismes nationaux. Il vient en renfort de la stratégie du MFPMA en matière de modernisation de l’administration et d’amélioration de l’accueil des usagers. Ce projet peut capitaliser sur l’action du PNUD au Maroc ces dernières années, notamment le soutien à la modernisation des services de l’Etat Civil et à l’élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD). L’accueil des citoyens dans les services publics peut s’inscrire dans l’action des PCD, et représente un des aspects de la qualité du service de l’Etat Civil.

L’accueil dans les administrations publiques est souvent l’objet de critiques de la part des usagers des services publics. Un temps d’attente trop long, l’incapacité de trouver la réponse aux questions de l’usager, un mode de communication verbale peu respectueux, la nécessité de se diriger vers plusieurs services administratifs pour l’obtention d’un seul document, la corruption permettant d’obtenir des passe-droits, figurent parmi les critiques formulées par les usagers. L’accueil et la capacité des administrations publiques à répondre aux attentes des citoyens figurent parmi les éléments qui forgent leur jugement sur l’Etat. Si les administrations publiques échouent à effectuer leur mission de service public, les citoyens seront plus enclins à s’attacher à leurs droits qui ne sont pas respectés qu’à leurs devoirs. En ce sens, l’amélioration de l’accueil et des prestations des services publics dans leur contact quotidien avec les citoyens peut constituer un levier de la citoyenneté.

L’accueil des usagers constitue un indicateur de la prise en compte de la satisfaction des citoyens par les administrations. Lorsqu’elles se conçoivent comme étant au service des usagers, les administrations cherchent à savoir ce que les citoyens pensent de la qualité des prestations offertes, particulièrement de l’accueil. L’amélioration de l’accueil ne peut être isolée de l’amélioration de l’ensemble des prestations administratives (systèmes de suivi et d’information des dossiers des usagers, délais de traitement des dossiers, système de gestion des ressources humaines et de motivation des fonctionnaires, évaluation…) notamment en les orientant vers une gestion axée sur les résultats.

L’amélioration de l’accueil dans les services publics doit tenir compte des besoins spécifiques des catégories vulnérables de la population : les handicapés, les personnes âgées, les analphabètes et les pauvres. Si on ne dispose pas d’études spécifiques sur l’accueil des usagers selon les données sexo-spécifiques, on peut néanmoins faire l’hypothèse que les besoins des catégories vulnérables, notamment les analphabètes et les handicapés ne sont pas suffisamment pris en compte par les services administratifs dans l’accueil. On peut également avancer que les femmes pauvres et analphabètes du monde rural sont peu ou pas informées des services dont elles peuvent bénéficier auprès des administrations publiques, et que leurs besoins spécifiques pourraient être mieux pris en compte en matière d’accueil. L’approche genre initiée dans plusieurs départements ministériels (à travers les plans sectoriels) et communes (avec les Plans communaux de développement et les Commissions « égalité des chances ») peut constituer un levier pour une prise en compte des inégalités d’accès des femmes et des hommes en matière de services publics.

Depuis 1998, les gouvernements du Maroc se sont engagés dans un processus de réforme de l’administration publique visant à permettre aux usagers d’obtenir un service de qualité répondant à leurs attentes à travers la circulaire du 23 novembre 1999 adoptée par le gouvernement Youssoufi et celle du 20 avril 2011 adoptée par le gouvernement El Fassi. Dans la continuité des précédentes circulaires, le MFPMA a élaboré un projet de charte de l’accueil que le gouvernement Benkirane prévoit d’adopter.

La circulaire du Premier Ministre en date du 23 novembre 1999 avait pour objet la simplification des procédures administratives suivies par les citoyens et a constitué une première prise en compte d’une approche cherchant à améliorer la relation entre l’administration et ses usagers.

La circulaire du Premier Ministre en date du 20 avril 2011 avait pour objet « l’amélioration de l’accueil et de l’orientation dans les administrations publiques et les collectivités locales » et comprenait l’adoption de sept mesures : la création d’unités d’accueil et d’orientation dans les administrations qui en sont dépourvues, la désignation de fonctionnaires dédiés à cette tâche et formés à cet effet, la publication des procédures administratives courantes tout en veillant à réduire autant que possible ces procédures, les documents demandés à l’usager ainsi que les délais de traitement des dossiers et de réponse, la motivation des refus et décisions de rejet, la mise en place d’une ligne téléphonique et d’une adresse email dédiées au renseignement, la publication des adresses et des horaires d’ouverture des services administratifs, la mise en place de cartes d’identité professionnelles et d’un système de signalétique, d’accès et d’attente répondant aux besoins des catégories vulnérables.

Un projet de charte de l’accueil s’inscrivant explicitement dans la mise en œuvre de l’article 157 de la Constitution a été élaboré par le MFPMA pour devenir le cadre référentiel des administrations publiques et collectivités territoriales. Le projet de charte s’inscrit également dans la continuité de la circulaire du Premier Ministre du 20 avril 2011 et revient notamment sur les principes d’égalité d’accès aux services publics, de continuité du service public, et de prise en compte des besoins spécifiques des catégories vulnérables. Plus concrètement, le projet de charte prévoit la mise en place d’espaces d’accueil animés par des fonctionnaires formés aux techniques de l’accueil et au fait des services offerts aux citoyens, la mise en place d’une signalétique, la gestion de l’attente, la publication des procédures administratives et des délais de traitement des dossiers, la mise en place d’un système de gestion des réclamations, plaintes et appel des décisions administratives, la motivation des décisions, l’usage de l’une des langues officielles convenant à l’usager, et l’utilisation de l’accueil téléphonique. Le projet de charte prévoit également la mise en place d’un plan pour l’amélioration de l’accueil prenant en compte les attentes des citoyens, et l’élaboration de guides pour l’accueil prenant en compte les spécificités de chaque secteur.

# STRATEGIE ET OBJECTIFS DU PROJET

Le projet d’appui à l’amélioration de l’accueil des usagers dans les services publics repose d’abord sur la volonté du gouvernement marocain à transformer la relation entre les administrations publiques et leurs usagers. Cette volonté s’est traduite au niveau réglementaire (circulaires du 23 novembre 1999 et du 20 avril 2011) et constitutionnels (notamment les articles 154, 156 et 157 de la Constitution adoptée en juillet 2011). A ces acquis normatifs, s’ajoutent des changements introduits ces dernières années par plusieurs administrations publiques pour améliorer l’accueil des usagers.

Le projet permettrait de donner une description concrète du fonctionnement quotidien des services publics. Ce diagnostic précis au niveau micro-social n’aurait pas uniquement pour objet les administrations mais ferait ressortir également les perceptions et les attentes des citoyens en matière d’accueil.

Aussi, le MFPMA souhaite mettre en place une stratégie d’amélioration de l’accueil qui ne soit pas uniquement l’expression d’une volonté politique au niveau central et se traduisant par des textes normatifs (Constitution, circulaires) mais repose également sur une connaissance fine et documentée des services publics au niveau local. Cette démarche « bottom-up » a l’avantage de construire un processus qui identifie les contraintes majeures et les marges de progression et tire les leçons d’une amélioration de l’accueil des usagers au niveau des sites pilotes. Des connaissances sur l’enchainement des mesures, sur les bonnes pratiques, sur les pratiques à éviter pourront être développées au fur et à mesure du déroulement du projet. Cette accumulation des connaissances permettra d’orienter la démarche de généralisation à l’ensemble des administrations sous l’égide du MFPMA.

L’amélioration de l’accueil des usagers peut contribuer à réaliser les objectifs stratégiques déclinés par le MFPMA, notamment le rétablissement de la confiance entre l’administration et les citoyens « par la satisfaction des attentes, l’amélioration de la qualité des prestations, le soutien de la politique de proximité », la bonne gouvernance de la gestion publique, et la gestion axée sur les résultats. Le plan d’action du MFPMA prévoit l’adoption de plusieurs mesures qui permettront d’atteindre les objectifs stratégiques avec tout un axe dévolu à la simplification des procédures et comprenant « l’amélioration de l’accueil et de l’orientation » (organisation de permanences, développement d'un système de traitement des réclamations, création de centres d’appel, utilisation des langues officielles), « un meilleur accès aux prestations » (simplification des 100 procédures les plus utilisées), « le développement de l’administration électronique et le renforcement de la transparence ». La stratégie du MFPMA comprend également la « valorisation du capital humain » (référentiels des emplois et des compétences, approche genre, plans de formation) et la « mise en place d’une bonne gouvernance et d’une organisation efficace » (lutte contre la corruption, système de contractualisation, audit organisationnel, appui à la déconcentration des administrations publiques). La mise en œuvre des différents axes de la stratégie du MFPMA aura un impact positif sur l’amélioration de l’accueil des usagers.

Le projet contribuera à réaliser le résultat 4 du PAC « Les partenaires institutionnels et la société civile s’approprient les principes de la gouvernance démocratique et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable ». En améliorant l’accueil des usagers dans les services publics, ce projet renforce la gouvernance démocratique des administrations publiques qui s’orientent plus vers l’écoute des attentes des citoyens. L’accueil dans les administrations publiques n’est pas dissociable des modalités de gouvernance en leur sein. Les administrations qui cherchent à améliorer leur gouvernance et à être au service des usagers seront amenées, entre autres mesures de changement, à revoir l’organisation et le niveau de prestation des services d’accueil. Les administrations qui pourront améliorer l’accueil des usagers seront également celles qui introduiront des changements importants en aval de leur action : clarification des tâches de chaque poste, programmes de formations, amélioration du système d’information interne, réduction de traitement des dossiers, clarification et simplification des procédures… Avec une pleine jouissance de leurs droits et un égal accès de toutes les catégories de la population aux services publics, le discours public sur le respect des règles et des devoirs par l’ensemble des citoyens sera plus crédible et aura plus de probabilité d’être entendu et suivi.

C’est à partir de ces acquis et du projet de charte d’accueil qu’une note de cadrage sera rédigée par le MFPMA avec l’appui d’un Expertise et sera destinée à guider l’amélioration de l’accueil dans les sites du projet. Un atelier de recueil des propositions et remarques des administrations clés sera organisé pour permettre d’enrichir et valider la note de cadrage. Dans un premier temps, cette note guidera les administrations des sites du projet, ainsi que l’ensemble des administrations dans l’amélioration de l’accueil. Dans la deuxième phase du projet, un audit des services publics des sites ciblés par le projet permettra de faire ressortir les acquis, les contraintes, les besoins et les possibilités d’amélioration de l’accueil. Il sera réalisé à partir d’une analyse de l’organisation et des attributions des services ainsi que des entretiens et d’une observation de leur fonctionnement quotidien. Le rapport d’audit détaillera les fiches de poste, la liste des compétences, les formations nécessaires, les processus à mettre en place et les équipements à acquérir. Des enquêtes de perception seront réalisées auprès des usagers des services des sites pilotes pour comprendre leurs motifs de satisfaction et leurs attentes au moment d’avoir recours aux administrations publiques. A partir du rapport d’audit et de l’analyse des entretiens avec les usagers, un plan d’amélioration de l’accueil des services publics des sites pilotes sera élaboré et mis en œuvre. Dans une troisième phase du projet, la généralisation du processus d’amélioration de l’accueil des usagers dans les services publics à l’ensemble des administrations publiques sera possible une fois qu’un système de gestion des connaissances de ce processus, un système de suivi-et d’évaluation et un référentiel « Accueil qualité » seront adoptés. Un guide méthodologique ainsi qu’un plan de plaidoyer de mobilisation des partenaires faciliteront la mise en œuvre de la généralisation.

Le projet bénéficiera également des acquis de l’action concertée du SNU et du gouvernement marocain dans les territoires d’intervention de l’UNDAF. Des synergies et des externalités positives pourront être dégagées au niveau des sites d'intervention des partenaires de développement du PNUD avec l’appui éventuel des agences de développement et conseils régionaux.

La stratégie du projet consistera à choisir 30 sites d’intervention, avec la possibilité de s'étendre sur un nombre plus élevé de sites sous réserve de mobilisation de fonds. Cette variation dans l’échelle d’intervention permettra de tenir compte des spécificités des administrations publiques comme des usagers du monde rural et du monde urbain, ainsi que de la taille des villes. Le niveau de pauvreté est plus important dans le monde rural, et l’étendue et la proximité des infrastructures administratives varient suivant les zones rurales et urbaines.

**Résultats attendus**

**Résultat 1 : Une note de cadrage (principes généraux de l’accueil) est élaborée et validée par les partenaires clés.**

**Activité 1.1**

Elaborer une note de cadrage en se basant sur le projet de charte d’accueil préparée par le MFPMA. Cette note formulera les principes et les orientations à suivre en matière d’accueil des usagers. Cette note de cadrage servira de référence pour les services publics des sites pilotes ainsi qu’à l’ensemble des administrations publiques, jusqu’à l’élaboration du référentiel final « Accueil qualité » au terme du projet.

**Activité 1. 2**

Organiser les ateliers de mobilisation et de validation des départements clés (interministériel, acteurs locaux, ONGs…). Ces ateliers permettront aux services publics ciblés par le projet dans les sites pilotes de s’approprier les principes et les orientations de la note de cadrage, ainsi que l'identification de 30 sites pilotes et des principaux services ciblés par le projet.

**Résultat 2 : L’accueil est amélioré dans au 30 sites pilotes auprès des services ciblés.**

**Activité 2.1**

Auditer les services ciblés dans les trente sites pilotes identifiés. L’audit des services ciblés dans les sites pilotes permettra de dégager les grandes lignes de fonctionnement, les acquis, les contraintes, les besoins et les possibilités d’amélioration de l’accueil. Il sera réalisé à partir d’une analyse de l’organisation et des attributions des services ainsi que des entretiens et d’une observation de leur fonctionnement quotidien. Le rapport détaillera les fiches de poste, la liste des compétences, les formations nécessaires, les processus à mettre en place et les équipements à acquérir.

**Activité 2.2**

Mener des études auprès des citoyens ciblés. L’audit des services publics serait incomplet sans que l’on ait une idée de ce que pensent leurs usagers. Des études de perception seront réalisées auprès des usagers des services des sites pilotes pour comprendre leurs motifs de satisfaction et leurs attentes au moment d’avoir recours aux administrations publiques. Ces études seront réalisées en administrant des questionnaires permettant de dégager des résultats quantitatifs qui seront croisés avec des entretiens semi-directifs.

**Activité 2.3**

Elaborer des plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés / ateliers de concertation et validation. A partir de l’audit de l’accueil dans les administrations publiques et les enquêtes réalisées auprès des usagers, des plans d’amélioration de l’accueil seront élaborés en étroite collaboration avec le coordinateur de projet et les responsables des services ciblés et présentés lors d’ateliers de concertation.

**Activité 2.4**

Accompagner la mise en œuvre des plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés et les sites pilotes (développement des capacités, procédures, logistiques, communication…). Le plan d’amélioration de l’accueil sera mis en œuvre dans les services ciblés des sites pilotes à travers des mesures qui pourraient comprendre un renforcement de capacités et des formations en technique d’accueil et de communication, l’investissement dans de nouveaux moyens techniques logistiques et la communication auprès des usagers et acteurs locaux.

**Activité 2.5**

Mise en œuvre du plan de communication et de plaidoyer. Ce plan doit permettre de communiquer autour des résultats en matière d’amélioration de l’accueil des usagers et d’élaborer un plaidoyer pour l’adoption d’une démarche similaire dans les services publics. Ce plan ciblera les usagers ainsi que les décideurs au niveau national à l’exemple des ministres, parlementaires, directeurs d’administrations centrales, présidents des conseils de région, gouverneurs.

**Résultat 3 : Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés.**

**Activité 3.1**

Mettre en place un système de gestion des connaissances du processus d’amélioration de l’accueil. La mise en place d’un système de gestion des connaissances du processus permettra d’initier un retour réflexif des fonctionnaires et de l’ensemble des acteurs et permettra de capitaliser les leçons apprises. Orienté sur les savoirs et les savoir-faire en matière d’accueil, ce système permettra de procéder aux ajustements nécessaires en faisant ressortir les bonnes pratiques et les erreurs à éviter.

**Activité 3.2**

Mettre en œuvre un système de suivi-évaluation de l’amélioration de l’accueil. Ce système de suivi-évaluation sera mis en place pour accompagner les administrations publiques dans la mise en œuvre de l’amélioration de l’accueil, et permettra d’ajuster le projet suivant les indicateurs de suivi et l’évaluation de mi-parcours.

**Activité 3.3**

Finaliser et valider le référentiel « Accueil qualité ». La finalisation puis la validation du référentiel au terme d’un atelier permettra d’obtenir un document final qui sera généralisé à l’ensemble des administrations.

**Activité 3.4**

Elaborer une stratégie de généralisation/Ateliers de concertation et validation. Une stratégie de généralisation sera élaborée et adoptée à travers des ateliers de concertation et de validation des différents départements concernés par cette phase. Elle sera suffisamment flexible pour tenir compte des spécificités sectorielles et territoriales. Cette stratégie sera préparée par le Expertise sous la supervision du MFPMA.

**Activité 3.5**

Elaborer un guide méthodologique. La généralisation du référentiel s’appuiera notamment sur un guide méthodologique clair et accessible reprenant de manière pédagogique les mesures à suivre pour l’amélioration de l’accueil dans les services publics.

**Activité 3.6**

Mettre en œuvre un plan de plaidoyer et de mobilisation des partenaires clés pour la mise en œuvre de la stratégie de généralisation. Ce plan ciblera les décideurs au niveau national à l’exemple des ministres, parlementaires, directeurs d’administrations centrales, présidents des conseils de région, gouverneurs.

# CADRE PLURIANNUEL DE RESULTATS ET DE RESSOURCES

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Effet attendu du Country Programme Action Plan (CPD) 2012-2016:** Les partenaires institutionnels et la société civile s’approprient les principes de la gouvernance démocratique et les mettent en œuvre pour un développement humain, intégré, équitable et durable (Résultat 4). | | | | |
| **Indicateurs d’effets tels que mentionnés dans le Cadre des résultats et des ressources du CPD, avec situations de référence et cibles :** Degré de cohérence et intégration des politiques sectorielles pour l’atteinte des OMD | | | | |
| **Lignes de service du Plan Stratégique 20012- 2016:** | | | | |
| **Stratégie de partenariat :** | | | | |
| **Titre du projet et ID Atlas (award ID) :** | | | | |
| **PRODUITS**  **ATTENDUS**  *(données désagrégées par sexe si possible)* | **CIBLES DES PRODUITS PAR ANNEE**  *(données désagrégées par sexe si possible)* | **ACTIVITES**  **PREVUES** | **RESPONSABLES DES ACTIVITES** | RESSOURCES NECESSAIRES |
| **Produit 1 :**  Une note de cadrage (principes généraux de l’accueil) élaborée et validée par les partenaires clés.  **Situation de référence :**  Circulaires du Premier Ministre  Projet de charte au niveau du MFPMA    **Indicateurs:**  Clarté et pertinence de la note de cadrage  Appropriation des orientations de la note par les responsables des administrations ciblées à l’issue des ateliers  **Produit 2 :** Accueil amélioré dans au moins 10 à 30 sites pilotes auprès des services ciblés.  **Situation de référence :** Lescirculaires du Premier Ministre demandent à être mises en œuvre.  Situation de référence étayée avec l’audit des services publics et l’enquête de perception initiale auprès des usagers  **Indicateurs:**  Degré d’amélioration de l’accueil dans les services publics des sites pilotes  Perception de l’amélioration de l’accueil par les usagers des services publics des sites pilotes  **Produit 3** Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés.  **Situation de référence :**  Connaissances diffuses sur le processus d’amélioration de l’accueil  **Indicateurs:**  Clarté, pertinence et fonctionnalité du système de gestion des connaissances du processus d’amélioration de l’accueil  Clarté, pertinence et accessibilité de la charte et du référentiel « Accueil Qualité »  Clarté, pertinence et accessibilité du guide méthodologique  Mobilisation des partenaires clés autour de la stratégie de généralisation  Usage du référentiel « Accueil Qualité » et du guide méthodologique par les partenaires clés dans leur plan d’amélioration de l’accueil  Amélioration de l’accueil dans les services des partenaires clés  **Frais de gestion du projet** | Chefs des administrations ciblées par le projet et responsables ressources humaines de ces administrations  Chefs des administrations ciblées par le projet, responsables ressources humaines et employés de ces administrations  Usagers des services publics  MFPMA, ministères et organismes publics ciblés par la généralisation | **Activité 1**  Elaborer une note de cadrage en se basant sur le projet de charte d’accueil.    **Activité 2**  Organiser les ateliers de mobilisation et de validation des départements clés. (interministériel, acteurs locaux, ONGs…) | Expertise  MFPMA  Coordinateur du projet  MFPMA  Expertise | 10.000  25.000 |
| **Activité 1**  Analyser les services ciblés dans les sites pilotes  **Activité 2**  Mener des études auprès des citoyens ciblés dans les sites pilotes  **Activité 3**  Elaborer des plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés /  ateliers de concertation et validation au niveau des sites pilotes  **Activité 4**  Accompagner la mise en œuvre des plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés et les sites pilotes (développement des capacités, procédures, logistiques, communication…)  **Activité 5**  Mise en œuvre du plan de communication et de plaidoyer  **Activité 1**  Mettre en place un système de gestion des connaissances du processus d’amélioration de l’accueil  **Activité 2**  Mettre en œuvre un système de suivi-évaluation du projet  **Activité 3**  Finaliser et valider le référentiel  **Activité 4**  Elaborer une stratégie de généralisation/ Ateliers de concertation et validation  **Activité 5**  Elaborer et publier un guide méthodologique  **Activité 6**  Elaborer et mettre en œuvre un plan de plaidoyer et de mobilisation des partenaires clés et des fonds pour la mise en œuvre de la stratégie de généralisation. | Equipe de Expertises  Equipe de Expertises  Expertise  Coordinateur du projet  Responsables des services ciblés  Responsables des services ciblés  Expertise  Coordinateur du projet  Responsables des services ciblés Expertise  Expertise  MFPMA  Expertise  Coordinateur du projet  MFPMA  Expertise  MFPMA  Expertise  MFPMA  Expertise  MFPMA  Expertise | 50.000  50.000  50.000  30.000  300.000 (10.000 x30)  45.000  30.000  20.000  10.000  30.000  50.000  30.000  60.000 |

# 

# ARRANGEMENTS ORGANISATIONNELS

L’exécution du projet sera confiée au MFPMA qui assura la coordination entre les départements ministériels et organismes impliqués dans le projet tant au niveau de la mise en œuvre dans les sites pilotes que de la phase de généralisation. La mise en œuvre sera suivie par le PNUD.

Le comité de projet comprend le MFPMA et le PNUD.

Plusieurs activités seront mises en œuvre avec les ministères et institutions partenaires au moment de l’élaboration du référentiel d’accueil et de sa généralisation. Les services administratifs des sites pilotes seront également étroitement associés pour le résultat 2 du projet.

**Chef de projet**

Coordonnateur/trice de projet

**Comité de projet**

**MFPMA**

**PNUD**

**Gouvernement du Japon**

**Assurance du projet**

**PNUD**

**Support**

Assistant(e)/Comptable

**Structure organisationnelle du projet**

# CADRE GENERAL DE SUIVI ET EVALUATION DU PROJET

## Modalités de suivi axées sur les résultats

En accord avec les règles et procédures du Guide de l’utilisateur du PNUD[[1]](#footnote-1), le projet devra être suivi selon les modalités suivantes:

### - Rapports obligatoires soumis par le/la Chef de projet

* + 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.
  + 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.

### - Outils de suivi à disposition du/de la Chef de projet

* + 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.
  + 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.
  + Un Journal des enseignements tirés devra aussi être élaboré et mis à jour régulièrement en vie 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.

### - Suivi effectué par l’Assurance du projet

* + Les journaux des risques et problèmes devront être mis à jours dans Atlas par l’Assurance du projet sur une base trimestrielle
  + Les informations contenues dans le rapport trimestriel soumis par le Chef de projet devront être saisies dans Atlas à la fin de chaque trimestre
  + Sur la base des informations saisies dans Atlas, un rapport trimestriel sera présenté au Comité du projet par l’Assurance du projet.
  + Le Plan de suivi devra être mis à jour régulièrement dans Atlas afin d’enregistrer les actions de suivi majeures.

### 1.4 - Suivi effectué par le Comité de projet

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’attacher 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.

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 risques ou émergence d’un problème majeur.

## 2. Contrôle de la qualité des activités prévues

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 1:** Une note de cadrage (principes généraux de l’accueil) élaborée et validée par les partenaires clés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 1** | Elaborer une note de cadrage en se basant sur le projet de charte d’accueil du MFPMA. | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Note de cadrage | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Note de cadrage | | | 10.000 | |  | |  | |  |  |
| * Collecte documentaire * Rédaction de la note de cadrage * Validation par le Comité de projet | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Clarté et pertinence de la note de cadrage | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de mots | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Document présentant la note de cadrage | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Chefs des administrations ciblées par le projet et responsables ressources humaines de ces administrations  Acteurs locaux | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 1:** Une note de cadrage (principes généraux de l’accueil) élaborée et validée par les partenaires clés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 2** | Organiser les ateliers de mobilisation et de validation des départements clés. (interministériel, acteurs locaux, ONGs…) | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Appropriation de la note de cadrage par les responsables des services publics et les acteurs locaux des sites pilotes | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Appropriation de la note de cadrage par les responsables des services publics et les acteurs locaux des sites pilotes  -Rédaction des outils d’animation de l’atelier  -Organisation et animation de l’atelier  -Rédaction des rapports d’atelier | | | 15.000 | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Compréhension et adhésion des participants aux ateliers aux grandes orientations de la note de cadrage | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de participants aux ateliers | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Rapports d’atelier | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Chefs des administrations ciblées par le projet et responsables ressources humaines de ces administrations  Acteurs locaux | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 2:** Accueil amélioré dans 30 sites pilotes auprès des services ciblés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 1** | Analyser les services ciblés dans les 30 sites pilotes | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Rapport d’audit des services publics des sites pilotes | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Rapport d’analyse des services publics des sites pilotes | | | 30.000 | |  | |  | |  |  |
| * Rédaction de la note méthodologique * Collecte des documents * Organisation des entretiens et de l’observation des services d’accueil * Rédaction du rapport d’audit | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Clarté et pertinence du rapport d’audit opérant une radioscopie du mode fonctionnement des services publics incluant notamment les points forts, les faiblesses et les axes d’amélioration. Le rapport détaillera les fiches de poste, la liste des compétences, les formations nécessaires, les processus à mettre en place et les équipements à acquérir. | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de documents collectés  Nombre d’entretiens réalisés  Nombre de services publics étudiés | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Note méthodologique  Rapports d’entretiens réalisés avec les employés des services publics  Rapport final | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Chefs des administrations ciblées par le projet, responsables ressources humaines et employés de ces administrations | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 2 :** Accueil amélioré dans au moins 30 sites pilotes auprès des services ciblés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 2** | Mener des études auprès des usagers des services publics ciblés | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Etude de perception des usagers | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Enquête de perceptions des usagers | | | 30.000 | |  | |  | |  |  |
| * Rédaction de la note méthodologique, du questionnaire quantitatif, de la grille des entretiens semi-directifs et des focus groups * Choix de l’échantillon enquêté * Administration des questionnaires quantitatifs, des entretiens semi-directifs et des focus groups * Analyse des résultats des questionnaires quantitatifs et des entretiens * Rédaction du rapport | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Méthodologie proposée,  Etendue et pertinence des questions posées,  Clarté et pertinence du rapport final faisant ressortir les perceptions et les attentes des usagers | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de questionnaires administrés  Nombre d’entretiens semi-directifs | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Rapports descriptif des questionnaires et des entretiens réalisés  Rapport final | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Chefs des administrations ciblées par le projet, responsables ressources humaines et employés de ces administrations | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 2 :** Accueil amélioré dans au moins 3 sites pilotes auprès des services ciblés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 3** | Elaborer des plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés / Ateliers de concertation et validation | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés validés et adoptés | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés   * Note méthodologique * Rédaction des plans d’amélioration de l’accueil à partir du rapport d’audit et des enquêtes de perception auprès des usagers | | | 10.000 | |  | |  | |  |  |
|  | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2eme livrable**   * Présentation et validation des plans d’amélioration de l’accueil par les responsables des services publics ciblés lors d’ateliers | | | 15.000 | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Clarté, pertinence, faisabilité et coûts des plans d’amélioration de l’accueil | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de plans élaborés  Nombre de participants aux ateliers | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Note méthodologique  Plans d’amélioration de l’accueil  Rapports d’ateliers | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Chefs des administrations ciblées par le projet, responsables ressources humaines et employés de ces administrations | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 2 :** Accueil amélioré dans au moins 3 sites pilotes auprès des services ciblés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 4** | Accompagner la mise en œuvre des plans d’amélioration de l’accueil dans les services ciblés et les sites pilotes (développement des capacités, procédures, logistiques, communication…) | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Les plans d’amélioration sont mis en œuvre dans les sites pilotes | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Les plans d’amélioration sont mis en œuvre dans les sites pilotes | | | 30.000 x9  270.000 | |  | |  | |  |  |
| * Rédaction des procédures * Achat et mise en place des équipements * Organisation des formations | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Pertinence des formations dispensées  Clarté et pertinence des procédures mises en place | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de formations dispensées  Nombre de bénéficiaires des formations  Nombre d’équipements achetés  Nombre de procédures mises en place | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Rapport de mise en œuvre | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Responsables ressources humaines et employés de ces administrations | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 2 :** Accueil amélioré dans au moins 3 sites pilotes auprès des services ciblés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 5** | Mise en œuvre du plan de communication et de plaidoyer | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Plan de communication et de plaidoyer | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Plan de communication et de plaidoyer | | | 45.000 | |  | |  | |  |  |
| * Note méthodologique * Choix des objectifs, cibles et des messages du plan de communication * Mise en œuvre du plan de communication | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Clarté et pertinence des objectifs, des cibles et des messages | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre d’institutions et de décideurs ciblés | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Note méthodologique  Plan de communication  Rapport de mise en œuvre | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Institutions et décideurs ciblés par le plan | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 3** Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 1** | Mettre en place un système de gestion des connaissances du processus d’amélioration de l’accueil | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Un système de gestion des connaissances | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Un système de gestion des connaissances | | | 30.000 | |  | |  | |  |  |
| * Identification des connaissances pertinentes (savoirs et savoir-faire) qu’il convient de dupliquer * Accumulation et formalisation des connaissances et élaboration du système de gestion | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Système de gestion des connaissances intégrant les savoirs et les savoir-faire  Clarté, pertinence et accessibilité du système de gestion des connaissances  Entrées du système de gestion des connaissances | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de savoirs et de savoir-faire intégrés dans le système | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Canevas du système de gestion des connaissances  Rapport sur la mise en place du système de gestion des connaissances | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | MFPMA et Ministères partenaires | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 3:** Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 2** | Mettre en œuvre un système de suivi-évaluation du projet | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Système de suivi-évaluation | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Système de suivi-évaluation | | | 20.000 | |  | |  | |  |  |
| * Note méthodologique * Identification des thèmes et des indicateurs pertinents de suivi-évaluation * Elaboration d’un canevas de suivi-évaluation | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Clarté et pertinence des thèmes, des indicateurs et des entrées du système de suivi-évaluation | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre d’entrées et d’indicateurs du système de suivi-évaluation | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Canevas du système de suivi-évaluation  Rapport d’activité | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | MFPMA et Ministères partenaires | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 3:** Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 3** | Finaliser et valider le référentiel | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Référentiel finalisé et validé | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Référentiel finalisé et validé | | | 10.000 | |  | |  | |  |  |
| * Note méthodologique * Synthèse et articulation des différentes composantes du référentiel | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Clarté et pertinence du référentiel | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre d’entrées  Nombre de mots | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Note méthodologique  Document présentant le référentiel | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | MFPMA et Ministères partenaires | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 3** Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 4** | Elaborer une stratégie de généralisation/ Ateliers de concertation et validation | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Stratégie de généralisation validée et adoptée | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Stratégie de généralisation validée et adoptée | | | 25.000 | |  | |  | |  |  |
| * Note méthodologique * Etude documentaire et entretiens * Rédaction et planification de la stratégie de généralisation * Ateliers de concertation et validation | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité**  nificationtratégie de généralisationi-évalrées du système de suivi-évaluations impores, les processus à mettre en place | | | Faisabilité et délais de la généralisation | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de Ministères et d’organismes concernés par la généralisation  Nombre d’atelier  Nombre de participants aux ateliers | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Note méthodologique  Document présentant le référentiel  Rapports d’atelier | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | MFPMA et Ministères partenaires | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 3:** Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 5** | Elaborer un guide méthodologique | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Guide méthodologique | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Guide méthodologique | | | 10.000 | |  | |  | |  |  |
| * Note méthodologique * Elaboration des fiches du guide * Articulation des thématiques et rédaction du guide | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Clarté et pertinence des entrées du guide  Etendue des thématiques traitées | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre de fiches | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Note méthodologique  Document présentant le guide | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | MFPMA et Ministères partenaires | | | | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PRODUIT 3:** Une charte et un référentiel « Accueil Qualité » élaborés et une stratégie de généralisation développée, validée, contractualisée avec les départements concernés. | | | | | | | | | | |
| **Activité 6** | Mettre en œuvre un plan de plaidoyer et de mobilisation des partenaires clés pour la mise en œuvre de la stratégie de généralisation | | | | | ***Date de début:***  ***Date de fin:*** | | | | |
| **Livrable global** | Mise en œuvre du plan de plaidoyer et de mobilisation | | | | | | | | | |
| **Livrables par année** |  |  | |  | | | |  | | |
| **Description de la mise en œuvre de l’activité** | | | | | | | | | | |
| **Tâches prévues pour réaliser l’activité** | | | **Budget prévu (ventilé par tâche)** | | **Echéancier indicatif** | | | | | |
| **A1** | | **A2** | | **A3** | **A4** |
| **1er livrable :** Mise en œuvre duplan de plaidoyer et de mobilisation adopté | | | 15.000 | |  | |  | |  |  |
| * Note méthodologique * Elaboration des messages et choix des cibles du plan de plaidoyer * Mise en œuvre du plan de plaidoyer | | |  | |  | |  | |  |  |
| **2ème livrable** | | |  | |  | |  | |  |  |
| **Critères de qualité** | | | Pertinence des messages et des cibles | | | | | | | |
| **Critères de quantité** | | | Nombre d’institutions visées par la généralisation | | | | | | | |
| **Méthode de contrôle** | | | Note méthodologique  Document présentant le plan  Rapport de mise en œuvre | | | | | | | |
| **Date de revue** | | | Evaluation à mi-parcours et évaluation finale. | | | | | | | |
| **Bénéficiaire de l’activité** | | | Ministères et organismes publics partenaires | | | | | | | |

# ANNEXES

## ANNEXE 1 - JOURNAL DES RISQUES INITIAL

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***#*** | ***Description*** | ***Catégorie du risque*** | ***Impact &***  ***Probabilité*** | ***Actions proposées/***  ***Solution de gestion*** | ***Auteur*** | ***Date d’identification*** | ***Propriétaire*** | ***Statut*** | ***Dernière mise à jour*** |
|  | Risque d’utilisation politique du projet en période électorale  Risque de formulation d’un texte réglementaire en parallèle à la mise en œuvre du projet  Risque d’absence de motivation des employés des services publics ciblés par le projet  Risque de retards importants dans la généralisation du référentiel | Politique  Réglementaire  Organisationnel/Ressources humaines  Organisationnel | P=5  I=4  P=2  I=2  P=3  I=3  P=4  I=4 | Commencer le projet après les élections communales  Anticiper l’agenda gouvernemental en matière règlementaire et législative  Procéder à des ajustements pour les besoins du projet  Assurer une coordination dynamique du projet en fédérant les énergies et faire preuve de pédagogie  La force du plaidoyer serait en synergie avec la volonté gouvernementale d’améliorer la qualité des services publics | Personne ayant identifié ce risque | Première date d’identification du risque | Personne désignée pour surveiller le risque | Nul, en diminution, en aggravation, stable | Dernière date de vérification du statut du risque |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**ANNEXE 2: PLAN DE SUIVI**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ACTION** | **CIBLES** | **RESPONSABLE** | **CADRE CHRONOLOGIQUE** | | | | **FREQUENCE/DEADLINE**  **LIVRABLES** | **BUDGET** | |
| **T1** | **T2** | **T3** | **T4** | **Description** | **Montant** |
| **REUNIONS DE SUIVI** | | | | | | | | | |
| Réunions UGP/Assurance qualité PNUD | UGP/Assurance qualité PNUD | Responsable de l’UGP | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | Au moins deux fois par mois |  |  |
| Réunions Comité de Projet : revue de l’avancement du projet | UGP/ Assurance qualité PNUD | Responsable de l’UGP | \* | \* | \* | \* | A la fin de chaque trimestre |  |  |
| Revues mi-annuelles et annuelles | Coordination du Projet/ Assurance qualité PNUD & S/E PNUD | Responsable de l’UGP |  | \* |  | \* | Revue annuelle en novembre/ décembre de chaque année et Revue mi-annuelle à la juin/juillet (ou si requise exceptionnellement par le Chef de projet) |  |  |
| Réunions Comité de pilotage | Direction et coordination nationale du Projet / Direction et assurance qualité du PNUD | Responsable de l’UGP/ Assurance Qualité PNUD | \* |  | \* |  | Réunion annuelle en janvier de chaque année et Réunion mi-annuelle à la mi-juillet (ou si requise exceptionnellement par le Chef de projet) |  |  |
| **REPORTING TRIMESTRIEL / ANNUEL** | | | | | | | | | |
| **Rapports trimestriels obligatoires** : mise à jour des risques et des problèmes, reporting des résultats, mise à jour du journal des enseignements tirés | Comité de projet/ Assurance qualité du PNUD  **Le rapport doit être certifié par le DN** | Responsable de l’UGP | \* | \* | \* |  | Fréquence trimestrielle   * Rapport trimestriel |  |  |
| **Rapports annuels obligatoires** : mise à jour des risques et des problèmes, reporting des résultats. Mise à jour du journal des enseignements tirés | Comité de pilotage / Assurance qualité du PNUD  **Le rapport doit être certifié par le DN** | Comité de projet/ Responsable de l’UGP |  |  |  | \* | Elaboré en décembre de chaque année pour l’année en cours   * Rapport annuel |  |  |
| **REPORTING FINANCIER TRIMESTRIEL / ANNUEL** | | | | | | | | | |
| Rapports de dépenses informatifs (UN Exp) | Envoyé par l’Assurance Qualité au Responsable de l’UGP | Assurance qualité PNUD | \* | \* | \* | \* | Fréquence trimestrielle |  |  |
| Rapports de dépenses combinés (CDR) trimestriel / annuel | Envoyé par Assurance qualité au responsable de l’UGP | Assurance qualité PNUD | \* | \* | \* | \* | Fréquence trimestrielle/ **Le rapport combiné des dépenses annuel est envoyé au projet aux environs du 15 mars de l’année suivant l’exercice**  **Le CDR annuel doit être vérifié par l’UGP et certifié par le DN/ et transmis au PNUD** |  |  |
| **REUNIONS DE PLANIFICATION** | | | | | | | | | |
| Atelier de planification annuelle | Comité de projet/ UGP/ Assurance qualité | Responsable de l’UGP |  |  |  | \* | Décembre de chaque année ou au plus tard en Janvier de l’année d’après |  |  |
| **DOCUMENTS DE PLANIFICATION** | | | | | | | | | |
| Plan de travail annuel | Partenaires | Responsable de l’UGP |  |  |  | \* | AWP doit être signé **avant le 15 Janvier de chaque année** |  |  |

## 

**ANNEXE 2 – ROLES ET RESPONSABILITES DANS LE CADRE DU PROJET**

**Termes de référence indicatifs**

**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.

**Chef de projet**

1. **DESCRIPTION DU POSTE**

Le/la 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/la Chef de projet travaille sous la supervision directe du/de la Directeur/trice national(e) du projet, et sous l’autorité du comité de projet et selon les normes établies par ce comité.

1. **TACHES GENERALES**

Le/la 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 PNUD et .
* 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

1. **COMPETENCES ET QUALIFICATIONS REQUISES**

* Cadre de haut niveau, homme ou femme disposant d’une connaissance confirmée du terrain, le Chef de projet du Projet aura un diplôme d'études supérieures dans un ou plusieurs des secteurs d’intervention du Projet (sciences économiques et juridiques, sciences sociales et politiques, etc.).
* Expérience du système politique et institutionnel marocain exigée
* 5 années d’expérience professionnelle minimum dans une position responsable, dans le domaine du développement, ou une expérience de durée équivalente dans l’enseignement supérieur (ou domaine connexe).
* Excellente connaissance des questions relatives au développement humain, au suivi et à l’évaluation et une forte sensibilisation à l’approche genre.
* Expérience confirmée de la concertation, de la négociation et du montage de partenariats entre des acteurs diversifiés, à l’échelle nationale et internationale.
* Expérience reconnue de l’élaboration de documents de réflexion et de synthèse dans son domaine d’activité.
* Expérience avérée en matière de gestion de projet. Une certification internationale en gestion de projet (du type Prince2) est fortement recommandée[[2]](#footnote-2). Participation à l’élaboration et à la conduite de projets de coopération internationale, notamment dans le domaine du développement. Une expérience en matière de conduite de projets mobilisant des financements nationaux et internationaux sera fortement appréciée.
* Excellentes aptitudes à rédiger dans les langues arabe et française. La langue anglaise serait un atout.
* Bonnes connaissances dans le domaine informatique : environnement Windows : Word, Excel, Access, Powerpoint et Internet.

1. **QUALITES ATTENDUES**

* Capacité d’écoute, de communication, de négociation et d’arbitrage
* Esprit d’équipe et réelle sensibilité aux questions du développement local et de la gouvernance urbaine, intérêt pour le montage de partenariats et de projets opérationnels
* Faculté à animer des équipes et à mobiliser autour de projets participatifs et fédérateurs, sens de l’organisation.

1. **DUREE DU CONTRAT**

Le/la Chef de projet de projet sera recruté pour la durée de mise en oeuvre du projet, par contrat annuel, renouvelable, les trois premiers mois constituant une période probatoire.

1. **MODALITES DE RECRUTEMENT**

* Le/la Chef de projet sera recruté à plein temps, d’un commun accord entre le partenaire et le PNUD
* Le Chef de projet sera contracté par

**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 oeuvre d’un projet, cette fonction assure la gestion et la réalisation des étapes importantes appropriées[[3]](#footnote-3).

Dans le cas de ce projet, l’assurance du projet sera prise en charge par un(e) chargé(e) de programme du PNUD.

**Support du projet**

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.

## Un(e) assistant(e) pourra être recruté(e) pour assumer cette fonction.

## ANNEXE 3 - CONTEXTE JURIDIQUE ET MODALITES DE PARTENARIAT

Le Plan d’action du Programme de pays (CPAP), développé et signé par le Gouvernement Marocain[[4]](#footnote-4) et le PNUD constitue désormais l’accord légal requis au niveau de la programmation quinquennale des interventions du PNUD au Maroc. Au niveau du projet, le document de référence en matière de planification et d’exécution est constitué par le Plan de Travail Annuel (AWP) signé par le partenaire de mise en oeuvre pour une durée d’une année calendaire[[5]](#footnote-5). Ainsi, pour une mesure plus efficace de la performance, les résultats attendus du projet s’inscrivent dans le cadre plus large de résultats du CPAP, et la combinaison de ces deux documents constitue désormais le « document de projet ».

**EXTRAITS DU CPAP 2007 - 2001**

**Base des relations**

Le présent descriptif de projet constitue l’instrument visé à l’article premier de l’Accord type d’assistance de base conclu entre le Gouvernement du Maroc et le Programme des Nations Unies pour le Développement et signé par les parties concernées le 13 mai 1982.

le gouvernement du Royaume du Maroc, (ci-après désigné comme « le gouvernement ») et le programme des Nations Unies pour le développement (ci-après désigné comme le « PNUD ») ont conclu un accord de base pour gérer l’assistance apportée par le PNUD au pays qui a été signé par les deux parties le 13 mai 1982. Sur la base de l’Article I, paragraphe 2 du SBAA, l’assistance apportée par le PNUD au gouvernement devra être mise à disposition du gouvernement et devra être fournie et réceptionnée conformément aux résolutions et décisions pertinentes et applicables des organes compétents du PNUD et sous réserve de la disponibilité des fonds nécessaires auprès du PNUD. Plus particulièrement, la décision 2005/1 du 28 janvier 2005 du conseil exécutif du PNUD a approuvé les nouvelles réglementations et règles financières et avec elles les nouvelles définitions des termes « exécution » et « mise en œuvre » permettant au PNUD de mettre en œuvre dans leur totalité les procédures communes d’élaboration de programme de pays faisant suite à l’initiative de simplification et d’harmonisation du Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD, ou « UNDG » en anglais). À la lumière de cette décision, le CPAP et un AWP (qui fera partie de ce CPAP, et y sera incorporé par nature) conclus par là même constituent une documentation de projet telle que cela est indiqué dans l’accord de base (SBAA).

**Gestion de programme**

Le programme sera exécuté au niveau national et sous la coordination générale du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération. Les ministres de gouvernement, les ONG, les organisations intergouvernementales, les agences des Nations Unies, y compris le PNUD, mettront en œuvre les activités du programme. L’agence gouvernementale chargée de la coordination nommera l’agence gouvernementale de coopération qui sera directement responsable de la participation du gouvernement à chacun des plans d’action (AWP) du PNUD. Les AWP décrivent les résultats spécifiques qu’il faudra atteindre et constitueront l’entente de base entre le PNUD et chacun des partenaires de réalisation en ce qui concerne l’utilisation des ressources. La référence au(x) « partenaire(s) d’exécution » signifiera « agent(s) d’exécution » telle qu’elle est employée dans l’accord de base type en matière d’assistance (SBAA).

Dans le cadre de la conception et de l’exécution du programme, le PNUD collabore étroitement avec des partenaires clés. Le programme de pays se fonde sur les principes de réforme des Nations Unies, en particulier ceux de simplification et d’harmonisation, en opérant conformément aux instruments communs harmonisés de programmation par pays tels que la matrice des résultats du UNDAF, le suivi et l’évaluation, ainsi que les cadres des ressources de programme du CPAP et des AWP. Dans la mesure du possible, le PNUD et ses partenaires utiliseront les documents nécessaires, en particulier les documents signés du CPAP et des AWP, afin de mettre en œuvre des initiatives du programme. Toutefois, chaque fois que cela est nécessaire et approprié, les documents de projet devront être préparés en recourant, entre autres, au texte pertinent extrait du CPAP et des AWP. Le PNUD signera les documents du projet avec ses partenaires en conformité avec les pratiques de ses institutions et les exigences locales. Conformément à la note sur la programmation conjointe du UNDG, la portée de la coopération entre agences est renforcée afin de cultiver une nouvelle convergence géographique et des programmes.

Atlas contribue à une exécution rapide et efficace des activités ainsi qu’à un réel suivi financier pour gérer les projets et le programme du PNUD.

Tous les transferts d’argent en faveur d’un partenaire de réalisation sont effectués sur la base des plans de travail annuels convenus entre le partenaire de réalisation et le PNUD.

Les transferts d’argent relatifs aux activités détaillées dans les plans de travail annuels peuvent être effectués par le PNUD sous réserve des modalités suivantes :

* Fonds transférés directement au partenaire de réalisation :
* Avant le début des activités (transfert direct de fonds), ou
* Après la fin des activités (remboursement) ;
* Versement direct aux fournisseurs ou à des tiers pour les obligations encourues par les partenaires de réalisation sur la base des requêtes signées par le représentant officiel désigné du partenaire de réalisation ;
* Versements directs aux fournisseurs ou à des tiers pour les obligations contractées par des agences des Nations Unies dans le cadre des activités consenties avec les partenaires de réalisation.

Les transferts directs de fonds seront requis et exécutés pour des périodes d’exécution de programme ne dépassant pas trois mois. Les remboursements de dépenses autorisées préalablement seront requis et exécutés tous les trois mois ou après la fin des activités. Le PNUD ne sera pas tenu de rembourser les dépenses effectuées par le partenaire de réalisation dont les montants dépasseraient les limites fixées.

À la fin de toute activité, tout solde excédentaire de fonds sera reprogrammé par commun accord entre le partenaire de réalisation et le PNUD, ou sera remboursé dans le cas de fonds externes au PNUD.

Les modalités de transferts de fonds, l’importance des décaissements ainsi que la portée et la fréquence des activités d’assurance peuvent dépendre des résultats d’une étude de la capacité de gestion financière publique dans le cas d’un partenaire de réalisation gouvernemental, ou d’une estimation de la capacité de gestion financière du partenaire de réalisation ne relevant pas des Nations Unies.

Les modalités de transfert de fonds, l’importance des décaissements et la portée ainsi que la fréquence des activités d’assurance pourront être révisées pendant l’exécution du programme en fonction des résultats du suivi du programme et des dépenses, des rapports ainsi que des vérifications d’audit.

Les efforts de mobilisation des ressources seront intensifiés afin de soutenir le cadre des résultats et des ressources (RRF) et d’assurer la viabilité du programme. La mobilisation d’autres ressources sous forme de partage des coûts, de fonds fiduciaires ou de contributions gouvernementales de contrepartie en espèces sera effectuée afin d’assurer le financement du programme.

**Suivi et évaluation**

Les partenaires de réalisation acceptent de coopérer avec le PNUD afin de surveiller toutes les activités soutenues par les transferts de fonds et ils faciliteront l’accès aux dossiers financiers pertinents ainsi qu’au personnel chargé de la gestion des fonds fournis par le PNUD. Dans ce but, les partenaires de réalisation conviennent de ce qui suit :

* Contrôles périodiques sur place et vérifications ponctuelles de leurs documents financiers par le PNUD ou par ses représentants,
* Suivi dans le cadre du programme des activités conformément aux normes du PNUD et encadrement quant aux visites sur les lieux et le suivi sur le terrain,
* Audits exceptionnels ou planifiés. Le PNUD, en collaboration avec d’autres agences des Nations Unies en consultation avec les autorités nationales établira un plan d’audit annuel, en accordant la priorité aux partenaires de réalisation recevant une importante aide financière de la part du PNUD, et à ceux dont la capacité de gestion financière a besoin d’être renforcée.

Afin de faciliter les activités d’assurance, les partenaires de réalisation et le PNUD peuvent convenir d’utiliser un outil de suivi de programme et de contrôle financier permettant le partage et l’analyse des données.

La Cour des Comptes peut entreprendre les audits des partenaires de réalisation gouvernementaux. Si le bureau de contrôle choisit de ne pas entreprendre les audits de partenaires de réalisation particuliers selon la fréquence et dans les limites exigées par le PNUD, le PNUD chargera des cabinets d’audit privés d’effectuer ces audits.

Les évaluations et les audits des partenaires de réalisation non gouvernementaux seront effectués conformément aux politiques et aux procédures du PNUD.

Le PNUD assurera une cohérence entre le CPAP/AWP, la matrice des résultats du UNDAF et les OMD, y compris les rapports S&E. Des contrôles annuels et la publication d’états d’avancement périodiques permettront de souligner la répartition des responsabilités entre le PNUD, le gouvernement et les partenaires de réalisation.

Dans le cas d’un transfert direct de fonds ou d’un remboursement, le PNUD informera le partenaire de réalisation du montant approuvé par le PNUD et décaissera des fonds au profit du partenaire de réalisation sous 3 jours.

Dans le cas d’un versement direct à des fournisseurs ou à des tiers relativement à des obligations contractées par les partenaires de réalisation selon des requêtes signées par le représentant officiel désigné du partenaire de réalisation ; ou à des fournisseurs ou à des tiers relativement à des obligations contractées par le PNUD dans le cadre du financement des activités convenues avec les partenaires de réalisation, le PNUD effectuera le versement sous 3 jours.

La responsabilité directe du PNUD ne sera pas engagée sur la base des ententes contractuelles passées entre le partenaire de réalisation et un fournisseur tiers.

Si une agence des Nations Unies met des fonds à la disposition du même partenaire de réalisation, le suivi du programme, le suivi financier et la vérification des comptes seront réalisés par programme en coordination avec l’agence des Nations Unies concernée.

**Engagements du gouvernement**

Le gouvernement honorera ses engagements conformément aux dispositions de l’accord de base type en matière d’assistance (SBAA) du 13 Mai 1982. Le gouvernement appliquera les dispositions de la convention sur les privilèges et immunités des agences des Nations Unies aux biens, aux fonds et aux avoirs du PNUD, ainsi qu’à ses représentants officiels et ses Expertises. De plus, le gouvernement accordera au PNUD et à ses représentants officiels, ainsi qu’à toute autre personne exécutant des services pour le compte du PNUD, les privilèges, immunités et facilités tels que formulés dans le SBAA.

Le montant du versement, s’il est effectué en devises autres qu’en dollars américains, sera déterminé à l’aide du taux de change opérationnel des Nations Unies applicable en vigueur le jour du versement. En cas de fluctuation du taux de change opérationnel des Nations Unies avant la pleine utilisation du versement par le PNUD, la valeur du solde des fonds encore détenus à ce moment-là sera ajustée en conséquence. Dans un tel cas, si une perte de la valeur du solde des fonds est enregistrée, le PNUD en informera le gouvernement afin de déterminer si celui-ci pourrait octroyer un financement additionnel. Si un tel financement additionnel n’est pas disponible, l’assistance devant être apportée au CPAP pourra être réduite, suspendue ou annulée par le PNUD.

Le calendrier des paiements prend en compte la condition préalable selon laquelle le versement doit être effectué avant l’exécution des activités planifiées. Celui-ci peut-être amendé en fonction de l’état d’avancement de l’exécution du CPAP.

Le PNUD recevra et gérera le versement conformément aux règlements, règles et directives du PNUD.

Tous les comptes et relevés financiers seront exprimés en dollars américains.

Dans le cas où des dépenses ou des engagements non anticipés sont attendus ou réalisés (qu’ils soient imputables à des facteurs inflationnistes, une fluctuation des taux de change ou des situations imprévues), le PNUD devra soumettre au gouvernement dans les meilleurs délais une estimation supplémentaire indiquant le financement additionnel requis. Le gouvernement devra tout mettre en œuvre pour obtenir le financement additionnel requis.

Si les versements mentionnés plus haut ne sont pas reçus dans les délais définis par le calendrier des versements, ou au cas où le financement additionnel requis conformément au paragraphe [vi] ci-dessus ne serait pas effectué par le gouvernement ou par une autre source, l’assistance devant être fournie au CPAP dans le cadre du présent Accord peut être réduite, suspendue ou annulée par le PNUD.

Tout intérêt créditeur attribuable à la contribution sera crédité sur un compte du PNUD et utilisé conformément aux procédures établies du PNUD.

Conformément aux décisions et aux directives du conseil d’administration du PNUD telles qu’elles sont reflétées dans sa politique de récupération des coûts en provenance d’autres ressources, la contribution fera l’objet d’une récupération des coûts par le PNUD pour deux catégories de coûts distinctes liées à la prestation de services de soutien, à savoir :

(a) Les coûts indirects encourus par le siège et les bureaux de pays du PNUD dans le cadre de la prestation des services généraux de gestion (GMS). Afin de couvrir ces coûts des GMS, il sera imputé des frais sur la contribution s’élevant au minimum à 5%.

 (b) Les coûts directs encourus au titre des services de support à l’exécution (ISS) fournis par le PNUD et/ou une entité de réalisation ou un partenaire de réalisation. Tant qu’ils ne sont pas clairement liés au programme/projet spécifique, ces coûts sont compris dans le budget du projet et imputés à un poste budgétaire pertinent et, dans le cas de services transactionnels clairement identifiables, imputés au projet/programme aux tarifs de service standards.

Les montants cumulés budgétisés pour le CPAP, ainsi que les coûts estimés pour le remboursement des services de support correspondants, n’excèderont pas le total des ressources mises à la disposition du CPAP dans le cadre du présent accord.

La propriété de l’équipement, des fournitures et d’autres biens financés par la contribution reviendra au PNUD. Les aspects relatifs au transfert de propriété par le PNUD seront déterminés conformément aux politiques et aux procédures pertinentes du PNUD.

La contribution sera soumise exclusivement aux procédures internes et externes de vérification des comptes figurant dans les règlements, les règles et les directives financiers du PNUD.

Un rapport standard d’autorisation de fonds et de certificat de dépenses (FACE), reflétant les lignes d’activités du plan de travail annuel (AWP), sera utilisé par les partenaires de réalisation pour demander la libération des fonds, ou pour obtenir un accord selon lequel le PNUD remboursera ou paiera directement la dépense prévue. Les partenaires de réalisation utiliseront le rapport FACE pour rendre compte de l’utilisation des fonds perçus. Le partenaire de réalisation identifiera le(s) représentant(s) officiel(s) autorisé(s) à fournir les coordonnées bancaires ainsi qu’à demander et à certifier l’utilisation des fonds. Le rapport FACE sera certifié par le(s) représentant(s) officiel(s) désigné(s) par le partenaire de réalisation.

Les fonds transférés aux partenaires de réalisation devront être dépensés dans le cadre d’activités conformes à ce dont il a été convenu dans les AWP uniquement.

Les fonds reçus par le gouvernement et les ONG nationales en leur qualité de partenaires de réalisation seront utilisés conformément aux règlements, aux politiques et aux procédures nationaux établis en accord avec les normes internationales, en s’assurant en particulier que les fonds sont dépensés dans le cadre d’activités conformes à ce dont il a été convenu dans les AWP, et que les rapports sur la pleine utilisation de tous les fonds reçus sont soumis au PNUD dans les six mois suivant la réception des fonds. Dans les cas où des règlements, politiques et procédures nationales ne seraient pas conformes aux normes internationales, les règlements, les politiques et les procédures des agences des Nations Unies s’appliqueront.

Pour les partenaires de réalisation qui sont des ONG et des OIG, les fonds reçus devront être utilisés conformément aux normes internationales, en s’assurant en particulier que les fonds sont dépensés dans le cadre d’activités conformes à ce dont il a été convenu dans les AWP et que les rapports sur la pleine utilisation de tous les fonds reçus sont présentés au PNUD dans les six mois suivant la réception des fonds.

Afin de faciliter les audits planifiés et exceptionnels, chacun des partenaires de réalisation recevant des fonds du PNUD permettra le PNUD ou ses représentants d’accéder dans les meilleurs délais à :

* Tous les documents financiers constituant le dossier transactionnel des transferts de fonds effectués par le PNUD ;
* Toute la documentation pertinente et le personnel associé au fonctionnement de la structure de contrôle interne du partenaire de réalisation par laquelle les transferts de fonds ont transité.

Les résultats de chaque audit seront transmis au partenaire de réalisation et au PNUD. De plus, chacun des partenaires de réalisation :

* recevra et analysera le rapport d’audit émis par les auditeurs,
* présentera au PNUD dans les meilleurs délais une déclaration d’acceptation ou de rejet de toute recommandation contenue dans l’audit qui aura fourni des fonds (et si la Cour des Comptes a été désignée pour mener les audits, ajouter à « au PNUD » : et à la Cour des Comptes),
* entreprendra des démarches dans les meilleurs délais afin de réagir aux recommandations d’audit.
* rendra compte des démarches entreprises afin de mettre en œuvre les recommandations approuvées auprès des agences des Nations Unies (et si la Cour des Comptes a été désignée pour mener les audits, ajouter : et auprès de la Cour des Comptes), sur une base trimestrielle (où conformément à ce dont il aura été convenu au niveau local).

## ANNEXE 4 – ABREVIATIONS ET TRADUCTIONS

AWP : Annual Work Plan ou Plan de Travail Annuel

CCA : Common Country Assessment ou Bilan Commun de Pays

CCF : Country Cooperation Framework ou Cadre de coopération pays

CO : Country Office ou Bureau de Pays (BP)

CPD : Country Programme Document ou Projet de Programme de Pays

CSO : Civil Society Organizations ou Organisations de la Société Civile

CCPP : Common Country Programme Process ou Processus Commun de Programme de Pays

CPAP : Country Programme Action Plan ou Plan d’Action du Programme de Pays

FACE : Fund Authorization and Certificate of Expenditures ou autorisation de fonds et de certificat de dépenses

GMS : General Management Service (GMS) ou Services généraux de gestion

IP : Implementing Partners ou Partenaires de réalisation

ISAG : Intégration systématique de l’approche genre

ISS: Implementation support services (ISS) ou Services de support à la réalisation

MYFF : multi-year funding framework ou plan de financement pluriannuel

OMD: objectifs du Millénaire pour le développement

RRF : Results and Resources Framework

SBAA : Accord de base type en matière d’assistance

UNCT : United Nations Country Team ou Equipe pays des Nations Unies

UNDG : United nations Development Group ou Groupe des Nations Unies pour le Développement (GNUD).

UNDAF : UN Development Assistance Framework ou Plan-cadre des Nations Unies pour l’aide au développement

1. <http://content.undp.org/go/userguide/results/> [↑](#footnote-ref-1)
2. Si la personne sélectionnée n’était pas certifiée, elle devra suivre une formation afin d’être certifiée au module de Gestion Axée sur les Résultats du PNUD. [↑](#footnote-ref-2)
3. 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. [↑](#footnote-ref-3)
4. L’exécution du CPAP est confiée à l’Autorité Gouvernementale responsable de la coordination des activités du PNUD, en l’occurrence le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (partenaire d’Exécution) [↑](#footnote-ref-4)
5. Dans le cas de projets pluriannuels, un plan de travail spécifique doit être signé pour chaque année calendaire par le partenaire de mise en oeuvre et le PNUD [↑](#footnote-ref-5)