



REPUBLIQUE DU SENEGAL  
UN PEUPLE - UN BUT - UNE FOI

-----  
MINISTRE DE L'ECONOMIE  
ET DES FINANCES

-----  
DIRECTION GENERALE  
DES FINANCES

-----  
DIRECTION DE LA DETTE  
ET DE L'INVESTISSEMENT

-----  
CELLULE D'APPUI A LA MISE EN OEUVRE  
DES PROJETS/PROGRAMMES (C.A.P)

# DOCUMENT D'APPUI AU PROJET "CELLULE D'APPUI A LA MISE EN OEUVRE DES PROJETS ET PROGRAMMES" (CAP) PHASE II

JUILLET 2009 - JUIN 2012



Programme des Nations  
Unies pour le Développement  
Sénégal



---

188, Avenue Lamine GUEYE prolongée X Rue KLEBER, 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> Etages  
DAKAR ☎ 33 849 90 20 / Fax : 33 823 95 61 - Email : [capmef@orange.sn](mailto:capmef@orange.sn)



## GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL

**Titre du Projet :** Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)

**Axe stratégique du DSRPII :** Bonne Gouvernance et Développement décentralisé participatif

**Objectif global :** Améliorer le niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et qualité (respect des règles et procédures) d'exécution des projets et programmes

### Objectifs spécifiques :

- Promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris ;
- Assurer la systématisation des exercices d'audit ;
- Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement
- Assurer une gestion réussie des activités de la CAP

**Agence gouvernementale de Coordination:** Ministère de l'Économie et des Finance (MEF)

**Agence gouvernementale de Coopération:** MEF/DGF/DDI/CAP

**Description succincte :** La création de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) répond à un impératif d'efficacité et d'efficience dans la dépense publique pour une satisfaction plus diligente et transparente de la demande sociale.

Le caractère global de la problématique de mise en œuvre des projets et programmes appelle une approche systémique dans la recherche de solutions pour améliorer de façon significative le niveau et la qualité d'absorption des crédits sur ressources extérieures.

Cette question de l'absorption des crédits sur ressources extérieures a amené les autorités à placer la problématique de la mise en œuvre des projets et programmes au cœur de l'intervention de la CAP. Même si des avancées significatives ont été notées, des problèmes persistent à toutes les étapes du cycle de vie des projets et programmes ; c'est pourquoi, la pérennisation de la CAP s'impose pour consolider les acquis et asseoir les bases d'une utilisation optimale et transparente de l'Aide Publique au Développement et d'une gestion axée sur les résultats de développement.

Période couverte : Juillet 2009 - Juin 2012  
Titre du projet : Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)  
Durée : 36 mois  
Modalité d'Exécution : Exécution Nationale (NEX)

Budget global : 4 439 146 dollars\*  
Gouvernement: 1 836 573 dollars  
----  
----  
----  
----  
----  
1\$ = 495,043 au 04/05/09

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>Partie I : ANALYSE DE LA SITUATION</b> .....	<b>6</b>
<b>Partie II : DESCRIPTION DU PROJET</b> .....	<b>8</b>
2.1. Objectif global .....	8
2.2. Objectifs spécifiques.....	8
<b>Partie III : STRATEGIES</b> .....	<b>12</b>
3.1. Le Partenariat .....	12
3.2. L'offre de services appropriés .....	12
3.3. La stratégie d'impartition.....	13
3.4. La capitalisation des bonnes pratiques.....	13
3.5. La vulgarisation de la bonne gouvernance.....	13
<b>Partie IV : ARRANGEMENTS DE GESTION</b> .....	<b>14</b>
4.1. Cadre institutionnel du projet .....	14
4.2. Modalités d'exécution.....	22
4.3. Audits .....	22
<b>Partie V : DISPOSITIF DE SUIVI - EVALUATION- CONTROLE</b> .....	<b>23</b>
<b>Partie VI : GESTION DES RISQUES</b> .....	<b>27</b>
<b>Partie VII : CADRE JURIDIQUE</b> .....	<b>28</b>
<b>Partie VIII : BUDGET PLURIANNUEL</b> .....	<b>29</b>
<b>Partie IX : ANNEXES</b> .....	<b>33</b>
9.1. Termes de référence des principaux postes de travail.....	33
9.2. Cadre logique .....	47
9.3. Cadre de ressources et de résultats.....	55
9.4. Analyse de risques.....	65

## INTRODUCTION

Au cours des dix (10) dernières années, le Sénégal a stabilisé sa situation macroéconomique et a enregistré une croissance supérieure à celle de plusieurs autres pays de l'UEMOA. Le dynamisme de l'activité dans les services et dans les BTP a porté la croissance du PIB en 2007 à  $4\frac{3}{4}$  %, contre  $2\frac{1}{4}$  % en 2006. Cependant, le secteur agricole a enregistré, en 2008, après deux années de baisse, des productions record dues aux initiatives prises par le Gouvernement du Sénégal (Plan REVA et GOANA).

La hausse rapide des prix de l'énergie et des denrées alimentaires, associée à la crise financière internationale, a fait grimper l'inflation ces deux dernières années et continue de peser sur les équilibres budgétaires.

Le déficit budgétaire global a été contenu à  $3\frac{1}{2}$  % du PIB en 2007, contre 6 % du PIB un an plus tôt. Cependant, le règlement de dépenses engagées équivalant à 2 % du PIB a été reporté en 2008; cela représente un encours significatif de retards de paiement au secteur privé.

C'est pourquoi, l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE) du FMI qui a été approuvé dès novembre 2007 pour appuyer la politique macroéconomique du Sénégal vise à : i) maîtriser le déficit budgétaire pour assurer la stabilité macroéconomique et préserver la viabilité de la dette; ii) améliorer la gouvernance et la transparence des finances publiques pour renforcer la crédibilité de la politique économique et pérenniser les acquis de l'aide extérieure; iii) encourager l'activité du secteur privé en améliorant l'environnement économique et en s'attaquant aux obstacles structurels à une accélération de la croissance et à une amélioration de la compétitivité, et iv) limiter les vulnérabilités du secteur financier et accroître la contribution de ce secteur à l'économie.

Auparavant, le Gouvernement du Sénégal avait adopté, en juillet 2006, son deuxième Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP II) qui couvre la période (2006-2010), avec comme objectif principal est de promouvoir une croissance soutenue, s'appuyant sur un cadre macroéconomique sain, plus favorable aux groupes défavorisés et permettant d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

La stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) repose sur quatre axes prioritaires : (i) la création de richesses et la croissance pro-pauvre, (ii) l'accélération de la promotion de l'accès aux services sociaux de base, (iii) la protection sociale, la prévention et la gestion des risques et catastrophes, (iv) la promotion de la bonne gouvernance et d'un développement décentralisé et participatif.

La mise en œuvre du DSRP II s'appuie sur un plan d'actions prioritaires (2006- 2010) et un Cadre de Dépenses à Moyen-Terme (CDMT). Ces deux instruments permettent à l'Etat, d'une

part de garder l'indispensable cohérence fonctionnelle entre les programmes nationaux relatifs aux cadres macroéconomique et budgétaire, les politiques sectorielles et le budget et d'autre part, de réaliser une optimisation de la rentabilité économique et sociale de sa politique d'allocation des ressources publiques.

L'adoption du DSRP II et son opérationnalisation par le CDMT et les budgets-programmes constituent, pour un certain nombre de Partenaires au développement du Sénégal, de réels motifs de soutien à la mise en œuvre de cette stratégie du Gouvernement.

L'enjeu majeur pour le Gouvernement, consiste à bâtir un cadre qui permettra aux partenaires de la communauté financière internationale, de mieux concevoir et conduire leurs interventions dans le pays en conformité avec les principes de la Déclaration de Paris : l'harmonisation, l'alignement, l'appropriation, la responsabilisation mutuelle et la gestion axée sur les résultats.

Les réformes budgétaires qui sont au cœur du programme de réformes structurelles visent à améliorer la productivité des dépenses publiques, à accroître la transparence budgétaire dans la perspective de mieux évaluer, suivre et comptabiliser les performances enregistrées.

Dans le cadre de l'Initiative de Soutien à la Politique Economique, le gouvernement s'est engagé à renforcer la planification et l'évaluation des investissements publics ainsi que le cadre de mise en œuvre des Partenariat Publics Privés (PPP).

Les objectifs consistent à (i) assurer la cohérence des projets et programmes de développement avec le cadrage macroéconomique à moyen terme; (ii) assurer la cohérence des projets et programmes de développement avec les objectifs stratégiques ; et (iii) établir des normes standards d'analyse des projets et programmes selon leur taille et le respect de ces normes afin de faciliter la sélection des meilleurs projets (critère d'évaluation structurel).

C'est ainsi que, tirant les leçons de l'expérience en matière de coopération au développement, la Communauté internationale s'est engagée à œuvrer dans le sens d'une meilleure utilisation de l'aide publique au développement à travers le respect des principes de la Déclaration de Paris qui vient confirmer la nécessité d'accompagner les Pays en Développement, en s'intégrant à leurs priorités et procédures.

Cette vision vient également conforter l'option du Système des Nations Unies qui, déjà, le 02 juillet 1976, par décision N°76/57, lançait la notion d'«Exécution Nationale» à travers le concept «Exécution par un Gouvernement».

La volonté commune au Gouvernement et au Système des Nations Unies de promouvoir cette modalité d'exécution a conduit, en Aout 2006, à la création de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programmes (CAP), avec le soutien du PNUD et de l'UNFPA, afin d'améliorer le niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et la qualité (respect des procédures en vigueur) de mise en œuvre des projets et programmes.

La phase pilote a permis d'enregistrer, entre autres, les résultats suivants : meilleure appropriation de la modalité Exécution Nationale, guide de formulation de projets et programmes, mise en place d'un dispositif transparent dans la sélection des personnels, systématisation de l'approche du Cadre logique dans la planification des activités des projets, dispositif d'encadrement de proximité des gestionnaires des projets et programmes, mise en place et formalisation d'outils de gestion de projet, plus grande synergie entre projets NEX, mise en place d'un tableau de suivi de l'exécution financière, renforcement de capacités des acteurs, fiabilisation des exercices d'audit, etc.

En dépit de ces avancées significatives, des problèmes subsistent à toutes les étapes du cycle de vie des projets et programmes ; c'est pourquoi, la pérennisation de la CAP s'impose pour non seulement consolider les acquis mais aussi et surtout asseoir les bases d'une utilisation optimale et transparente de l'Aide Publique au Développement.

En réaffichant sa volonté d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement en 2015 par la mise en œuvre du DSRP2, le Gouvernement du Sénégal place le renforcement du capital social, du capital économique et du capital humain dans une même finalité de développement humain global. Cette vision est aussi basée sur l'analyse des tendances fortes de l'évolution économique, sociale et culturelle, interne et externe, et sur divers partenariats et engagements, notamment ceux pris dans le cadre du plan stratégique de l'UA, du NEPAD, de la CDEAO et de l'UEMOA.

Le caractère global de la problématique de mise en œuvre des projets et programmes exige une approche systémique dans la recherche de solutions pour améliorer de façon significative le niveau d'absorption des crédits et la qualité d'exécution des projets et programmes.

Cette question de l'absorption des crédits a amené les autorités du pays à placer la problématique de mise en œuvre des projets et programmes au cœur de l'intervention de la CAP.

### 2.1. Objectif global

L'objectif général de la CAP est de "contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets et Programmes ". Cet objectif entre en droite ligne avec l'axe 4 du DSRP "Bonne Gouvernance et Développement décentralisé et participatif" qui vise à conforter l'État de droit dans une société démocratique, l'efficacité et la transparence dans la gestion économique et sociale. Ainsi, la CAP entend contribuer à la mise en place d'un environnement propice à la production et à des pratiques transparentes de gestion dans les secteurs publics par l'amélioration de la qualité du service public et de la gouvernance économique.

### 2.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, les objectifs fixés à la CAP sont :

;

- Promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris ;
- 
- Assurer la systématisation des exercices d'audit ;
- 
- Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement
- 
- Assurer une gestion réussie des activités de la CAP

#### 2.2.1. Promouvoir la modalité « Exécution Nationale » comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris

L'adoption de la Déclaration de Paris, en mars 2005, vient confirmer la volonté politique de la Communauté Internationale d'accompagner les Pays en Développement dans le respect des priorités et procédures nationales.



Elle vient également conforter la vision des institutions du Système des Nations Unies qui, déjà, le 02 juillet 1976, par décision N°76/57, lançait la notion d' «Exécution Nationale» à travers le concept «Exécution par un Gouvernement».

Le Système des Nations Unies qui en est l'inspirateur a expérimenté cette modalité au Sénégal, en 1992, à travers le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) avec les Programmes -Cadres IB, II et III avant de financer un projet d'«Appui au Renforcement des Capacités pour la Promotion de l'Exécution Nationale» au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances, plus précisément à la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI).

La volonté commune au Gouvernement et aux institutions du Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA), de promouvoir l'Exécution Nationale a conduit, en Aout 2006, à la création de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programmes (CAP) afin d'améliorer quantitativement et qualitativement l'absorption des crédits sur ressources extérieures.

Après deux ans d'expérimentation, l'outil « CAP » aura permis de poser un certain nombre d'actes qu'il convient de consolider et de développer, en vue de faire de la modalité « Exécution Nationale » un véritable instrument d'opérationnalisation de la Déclaration de Paris.

Cinq (5) principaux extrants sont attendus de cet objectif spécifique ; à savoir :

- a) Un suivi de qualité de l'exécution financière des projets / programmes NEX est assuré ;
- b) Les exercices de planification au niveau des Projets et Programmes NEX sont systématisés et mieux conduits ;
- c) Les Projets et Programmes NEX sont dotés de dispositifs de suivi-évaluation opérationnels avec l'appui de la CAP ;
- d) Chaque Projet et Programme NEX dispose d'un manuel de procédures ;
- e) Un processus de sélection transparente des personnels des Projets et Programmes NEX est assuré ;

## **2.2 2. Assurer la systématisation des exercices d'audit**

La conduite des missions d'audit appelle de la part de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des projets et programmes (CAP) le développement d'une approche systémique permettant de

cerner sur toute son étendue, les facteurs déterminants de la qualité des rapports d'audit et de la diligence dans l'application des recommandations qui en résultent.

Deux (2) extrants découleront de cet objectif spécifique :

- a) Le dispositif de coordination du processus d'audit est formalisé et opérationnalisé ;
- b) Un dispositif d'exploitation et de suivi des conclusions des rapports d'audit est assuré.

### **2.2.3. Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement**

D'une manière générale, les performances enregistrées dans la phase opérationnelle dépendent largement de la qualité de la formulation des projets et programmes (démarche participative, adoption de l'approche du cadre logique et gestion prévisionnelle des risques, etc.) ; c'est pourquoi, « négliger sa planification, c'est planifier sans négligence son échec ».

Par ailleurs, les retards généralement observés dans le démarrage des projets et programmes, l'insuffisance, voire l'inexistence d'outils d'aide à la décision, la méconnaissance des risques ainsi que la non maîtrise des règles et procédures nationales en vigueur constituent de sérieux obstacles à la mise en œuvre des projets et programmes et par conséquent à une absorption satisfaisante des crédits sur ressources extérieures.

D'un autre côté, la conduite de l'étude sur l'absorption des crédits sur ressources extérieures au titre de l'année 2007 a relevé un certain nombre d'insuffisances dans le système de collecte et de traitement des données sur l'exécution financière des projets et programmes.

Il s'avère, dès lors, nécessaire d'apporter des améliorations à la qualité de la base de données ainsi qu'au renforcement des capacités du personnel chargé de son administration.

Au regard de ce qui précède et conformément au rôle d'appui-conseil de la CAP mais aussi et surtout de sa stratégie de partenariat avec les structures nationales en charge de ces questions, les trois (03) extrants majeurs suivants sont attendus :

- a) Les capacités des acteurs en matière de formulation (identification et définition), d'exécution et d'évaluation des projets/programmes sont renforcées
- b) L'appui à l'opérationnalisation du Système National de Planification est assuré et

- c) Un système d'informations fiable sur le suivi de l'exécution financière est opérationnel
- d) Une plate forme fonctionnelle de communication et de capitalisation des bonnes pratiques en gestion de projet est mise en place ; En effet, grâce à la pertinence de son ancrage institutionnel au sein du Ministère de l'Economie et des Finances (Agence Gouvernementale de Coordination), la CAP occupe une position privilégiée dans le dispositif national faisant d'elle un centre de convergence des questions de mise en œuvre des projets et programmes. C'est à ce titre que la CAP se propose d'assurer, au moyen de sa stratégie de communication, une large diffusion des meilleures pratiques

#### **2.2.4. Assurer une gestion réussie des activités de la CAP**

L'organisation et la méthode dans la conduite des activités sont très déterminantes dans l'atteinte des résultats escomptés.

C'est la raison pour laquelle la CAP accorde une importance toute particulière à cette question en mettant en avant un suivi rapproché (coordination hebdomadaire et suivi des diligences) et en développant un sens de l'anticipation.

C'est ainsi que cet axe couvre toutes les activités concourant à la mise en place d'un mécanisme de gestion et de coordination fonctionnel ; principal extrant de cet objectif spécifique.

En tant que structure d'appui - conseil dont l'objectif global relève du quatrième axe prioritaire (Promotion de la gouvernance et développement décentralisé et participatif) du DSRP II, la CAP a opté pour une stratégie d'impartition (faire faire), de capitalisation et de vulgarisation des bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de projets et programmes ainsi que le développement de partenariat avec les différents acteurs (Ministères techniques, Cellules de planification et de suivi, UGP, bailleurs de fonds).

A ce titre, la CAP :

- ⇒ développe des partenariats avec tous les acteurs ;
- ⇒ suscite la demande en offrant un service approprié ;
- ⇒ adopte la stratégie d'impartition (faire faire) ;
- ⇒ capitalise les bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de projets et programmes à travers une communication proactive ;
- ⇒ vulgarise les principes de bonne gouvernance par le développement du réflexe de compte rendu, de justificatif, de vérification et d'audit.

### 3.1. Le Partenariat

De par ses missions d'appui conseil, la CAP est appelée à nouer un partenariat dynamique et multiforme avec tous les acteurs du processus de mise en œuvre des projets et programmes.

L'objectif essentiel visé, à travers ce partenariat, est d'étendre régulièrement l'intervention de la CAP à des domaines relevant d'autres acteurs en vue d'apporter sa contribution à la maîtrise de la problématique de mise en œuvre des projets et programmes de développement.

Cette approche pourrait être opérationnalisée au moyen de protocole d'accord à conclure entre les deux parties.

### 3.2. L'offre de services appropriés

La CAP suscitera la demande en offrant des services appropriés dans sa mission d'appui-conseils. La réussite de cette démarche est assujettie à une bonne politique de communication mettant en avant l'apport supplémentaire et la valeur ajoutée que peut procurer le recours à ses services.

Cette offre de services couvre tous les aspects du cycle de vie des projets et programmes mais aussi les cadres d'orientation stratégique et politique.

### **3.3. La stratégie d'impartition**

Elle consiste à faire faire par d'autres certaines activités pour lesquelles la compétence de la CAP ou sa disponibilité n'est pas assurée.

Le recours à une telle stratégie se fera conformément aux règles et procédures en vigueur, dans le respect des principes de transparence et d'équité dans la compétition.

### **3.4. La capitalisation des bonnes pratiques**

En dépit des insuffisances notoires constatées dans le processus de mise en œuvre des projets et programmes, il existe quelques exemples de réussite dans la conduite des actions de développement à divers niveaux (Ministères techniques, cellules, partenaires au développement, unités de gestion de projets et ONG).

Ces expériences méritent d'être mieux connues et vulgarisées ; la CAP fera sienne cette mission dans le cadre du processus de capitalisation pour la pérennisation des acquis.

### **3.5. La vulgarisation de la bonne gouvernance**

Il s'agira de développer, chez les différents acteurs, le réflexe de rendre compte ; « se prêter à l'exercice annuel d'audit, c'est adhérer aux principes de bonne gouvernance » ; cette préoccupation doit être prise en charge depuis la phase de planification, c'est pourquoi « on ne planifie que ce que l'on veut contrôler et on ne contrôle que ce l'on a planifié ».

L'obligation de rendre compte de la manière dont ont été utilisées les ressources passera nécessairement par la mise en place d'un dispositif d'exécution et de contrôle transparent. Aussi, l'approche de la Gestion Axée sur les Résultats constitue un levier important pour garantir l'imputabilité, la traçabilité et l'efficacité de la dépense publique.

#### **4.1. Cadre institutionnel du projet**

##### **4.1.1. Ancrage du projet**

L'agence gouvernementale de coordination est le Ministère de l'Economie et des Finances et à ce titre, il est l'interlocuteur principal des partenaires au développement.

Du fait de l'ancrage de la CAP au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, ce département est également l'agence gouvernementale de coopération, c'est-à-dire la tutelle technique du projet à travers la Direction de la Dette et de l'Investissement, responsable de la production des extrants.

A ce titre, le Directeur de la Dette et de l'Investissement est Directeur du projet et assure, par conséquent, la présidence du comité de pilotage ; il initie l'arrêté ministériel de création du projet.

##### **4.1.2. Comité de pilotage du projet**

Il est créé par un arrêté ministériel qui définit ses missions, organise son fonctionnement et fixe sa composition.

Le comité de pilotage assure les fonctions d'orientation et d'impulsion. Il constitue un cadre privilégié de concertation entre les différentes parties.

Les principales missions du comité de pilotage sont :

- veiller au bon déroulement du projet ;
- superviser l'exécution des engagements pris par les différentes parties ;
- approuver les ajustements et /ou modifications éventuelles des activités et/ou résultats intermédiaires sur proposition du coordonnateur de la CAP, en vue de permettre une plus grande pertinence des interventions pour l'atteinte des objectifs retenus ;

- valider le plan de travail annuel de la CAP ;
- faire des recommandations de réunions aux différentes autorités pour toutes questions relatives aux modifications du budget, en particulier les augmentations ou diminutions ;
- approuver le rapport d'activités annuel de la CAP et
- superviser la clôture et approuver le rapport final.

Le comité de pilotage qui se réunit au moins une (1) fois par an, est composé :

- des représentants de la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) ;
- de la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) ;
- de la Direction de la Planification Nationale ;
- des partenaires au développement.

Le Comité peut s'adjoindre toutes autres structures ou personnes dont la compétence est jugée utile.

La CAP assure le secrétariat du Comité de pilotage.

#### **4.1.3. Unité de Gestion du Projet**

L'unité de gestion et de coordination du projet assure la mise en œuvre opérationnelle des activités de la cellule. Elle a pour principales fonctions la gestion des moyens et la réalisation des activités qui concourent à l'atteinte des résultats visés par le projet, dans la limite des accords conclus entre le Gouvernement et ses partenaires ainsi que des programmes de travail et budgets approuvés par le comité de pilotage.

##### **- Organisation et fonctionnement**

La coordination, la gestion et la mise en œuvre des activités sont assurées au moyen de quatre (4) unités que sont :

- une unité de coordination qui comprend outre le coordonateur, le responsable administratif et financier et son assistant, l'assistante de direction, une responsable de la documentation et le personnel d'appui (chauffeurs et agents de service) ;
- une unité d'appui à l'Exécution Nationale comprenant quatre (04) chargés de programme ;
- une unité d'appui aux projets comprenant trois (03) experts ;
- Une unité d'appui à l'audit comprenant un expert et trois (03) chargés de portefeuille Audit.

- **Attributions**

La CAP a pour missions principales :

- appuyer le processus de formulation et de démarrage des projets et programmes ;
- coordonner le processus de sélection du personnel des projets et programmes ;
- assurer le suivi de l'exécution financière des projets et programmes ;
- appuyer l'exécution des projets et programmes ;
- Assurer le renforcement des capacités des acteurs de la mise en œuvre des projets/programmes (personnel des projets/programmes, cellules de planification et de suivi évaluation des ministères techniques) ;
- coordonner l'audit des projets et programmes de développement ;
- coordonner la clôture des projets et programmes et
- conduire des études thématiques en relation avec la problématique de gestion de projet.

Pour un souci d'efficacité, étant donné l'urgence associée à certaines situations, la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) peut être saisie directement par les usagers et pourra répondre dans les mêmes formes.

Toutefois, les demandes d'avance de fonds initiées par la CAP au profit des projets/programmes seront instruites à l'adresse du bailleur de fonds sous la signature du Directeur de la Dette et de l'Investissement (DDI) ; il en sera de même pour toutes questions à incidence financière directe.

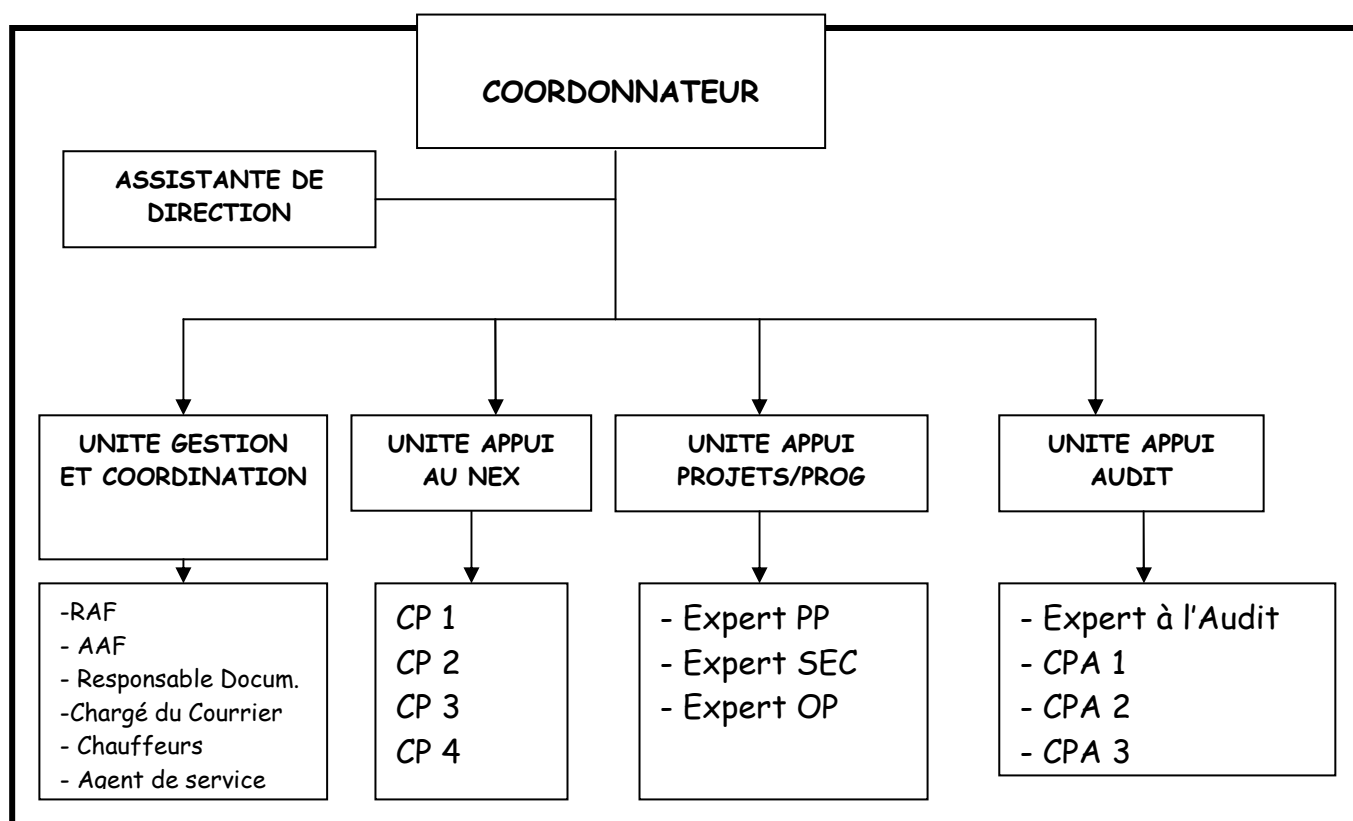
- **Structure organisationnelle**

La CAP épouse les caractéristiques d'une structure matricielle forte, marquée par une approche systémique, une gestion appropriée des interfaces, une flexibilité totale et un dynamisme certain.

L'organigramme ci-dessous illustre l'architecture de la CAP :

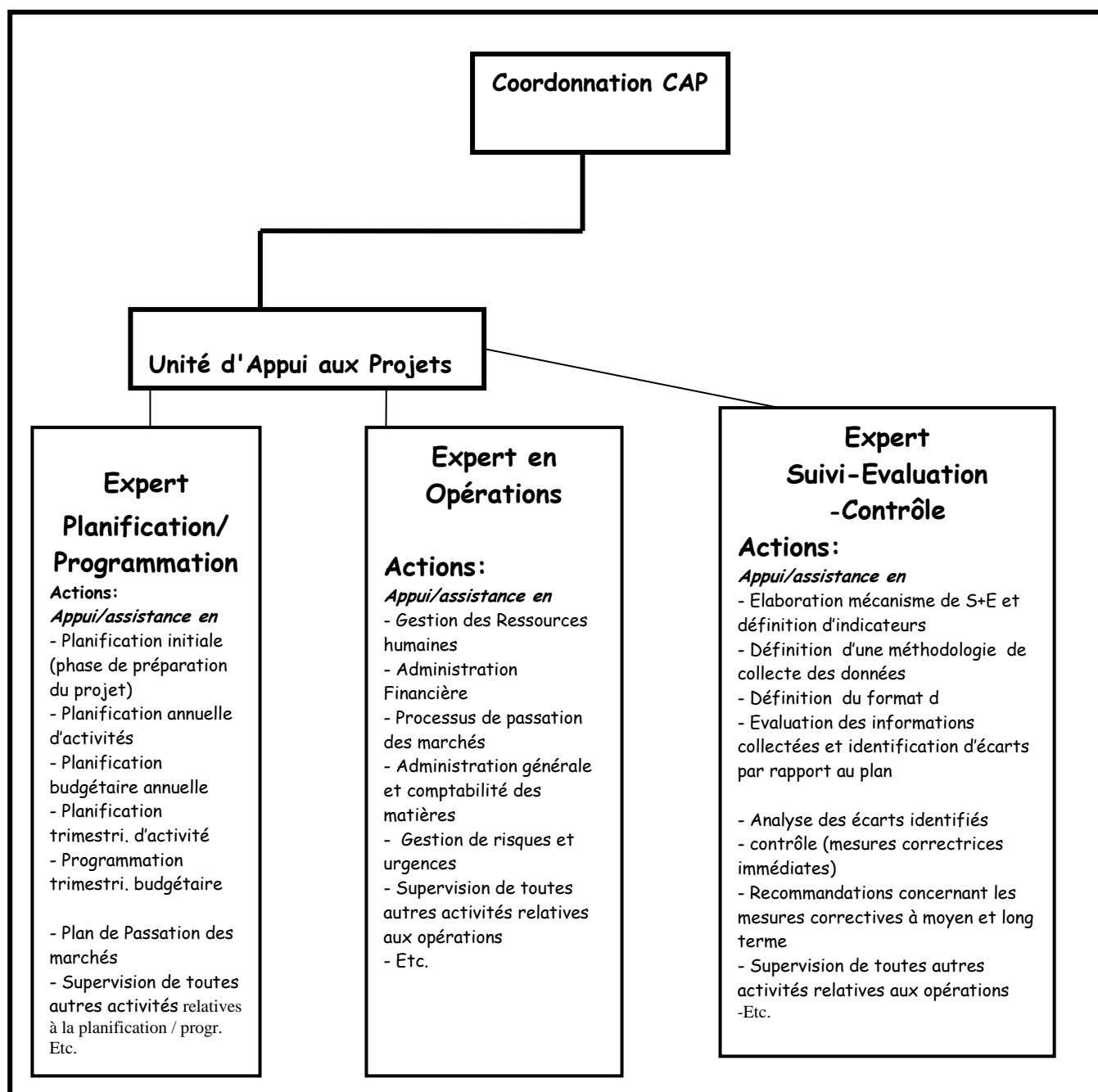


**ORGANIGRAMME GENERAL  
DE LA CELLULE D'APPUI A LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS ET PROGRAMMES (CAP)**



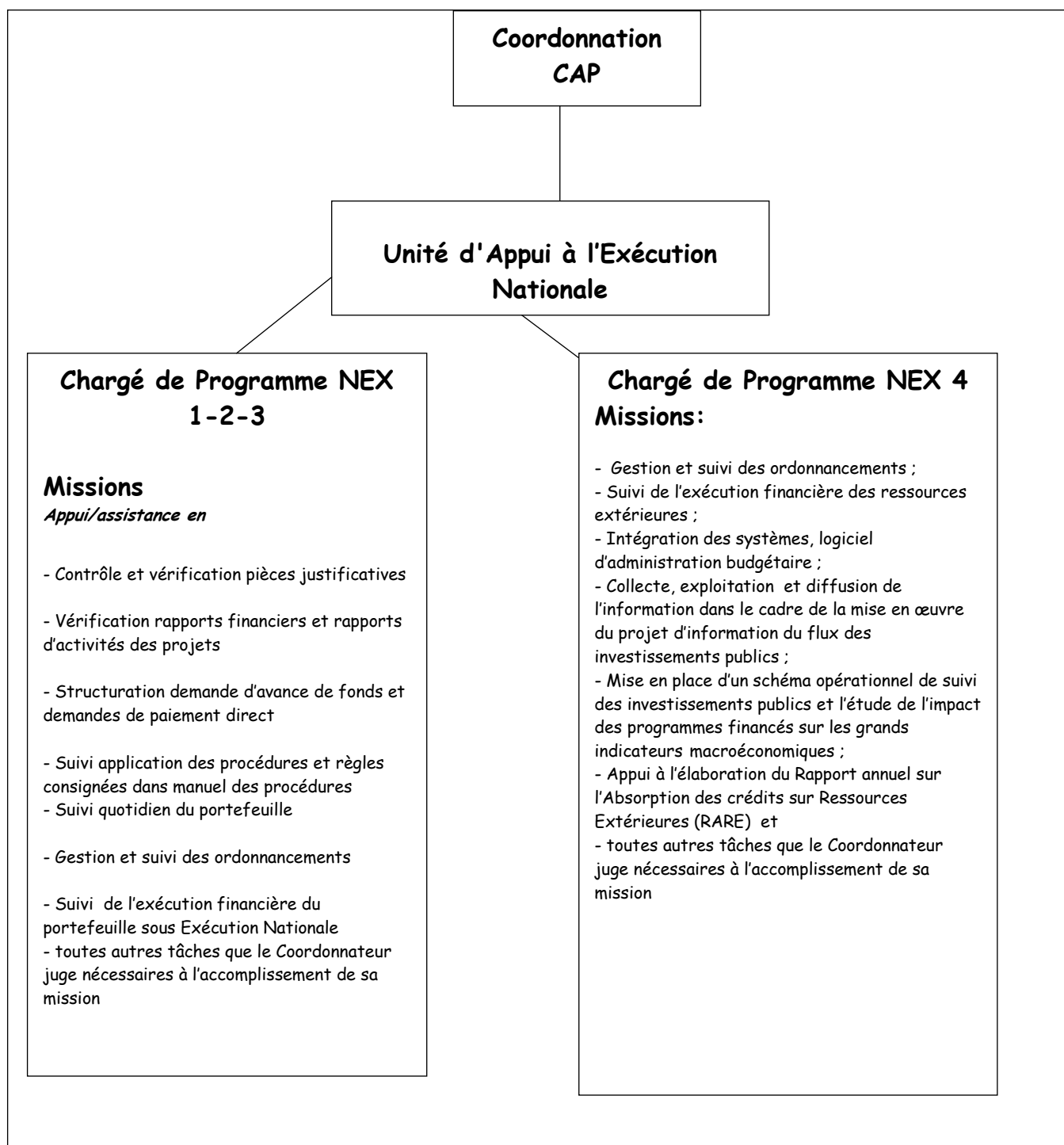
- PP = Planification/Programmation**  
**SEC = Suivi-Evaluation-Contrôle**  
**OP = Opérations**  
**RAF = Responsable Administratif et Financier**  
**AAF = Assistant Administratif et Financier**  
**CP = Chargé de Programmes**  
**CPA = Chargé de Portefeuilles Audit**

**Organigramme de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)  
Unité d'Appui aux Projets/Programmes**



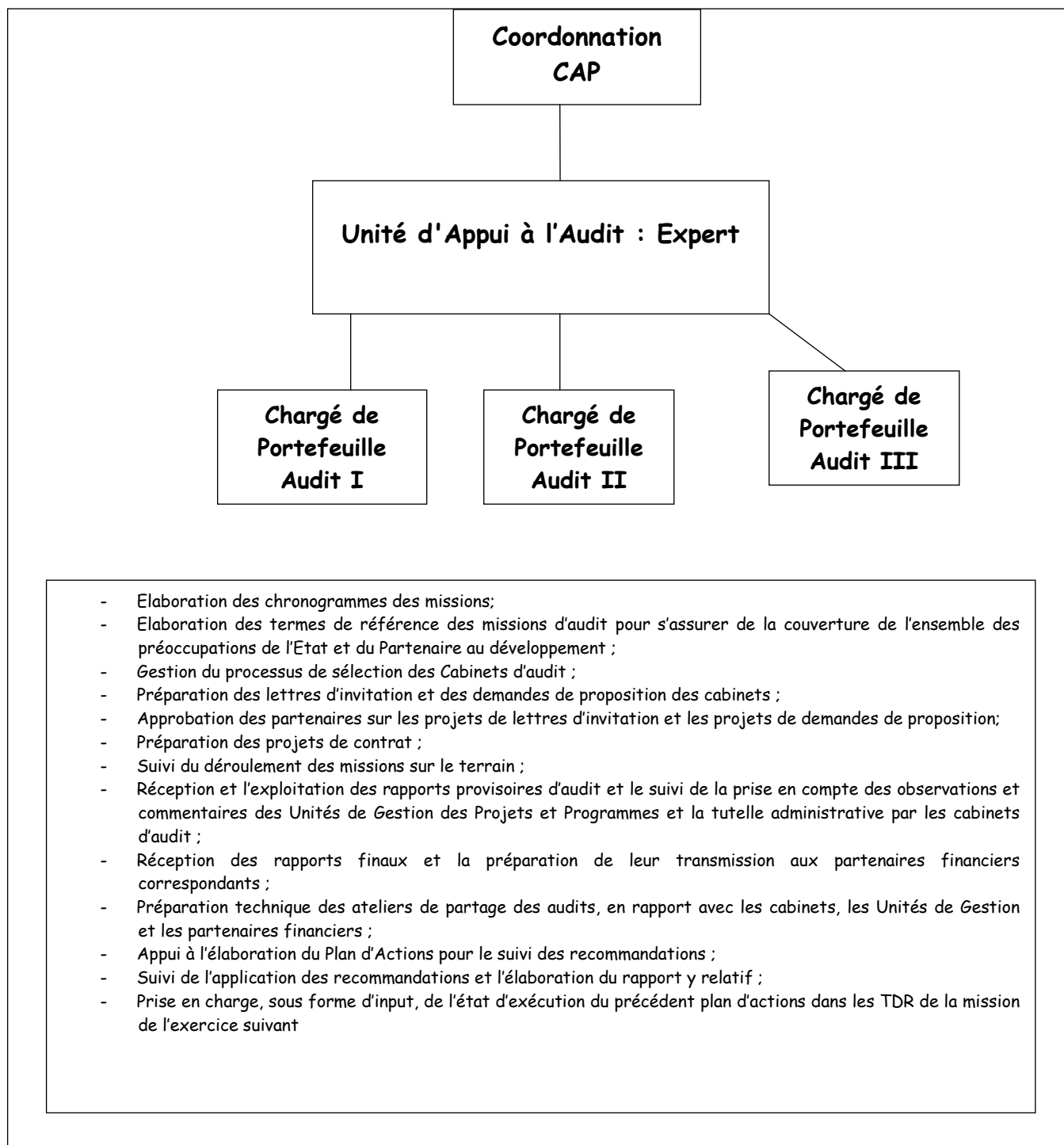
## Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets

### Unité d'Appui à l'Exécution Nationale



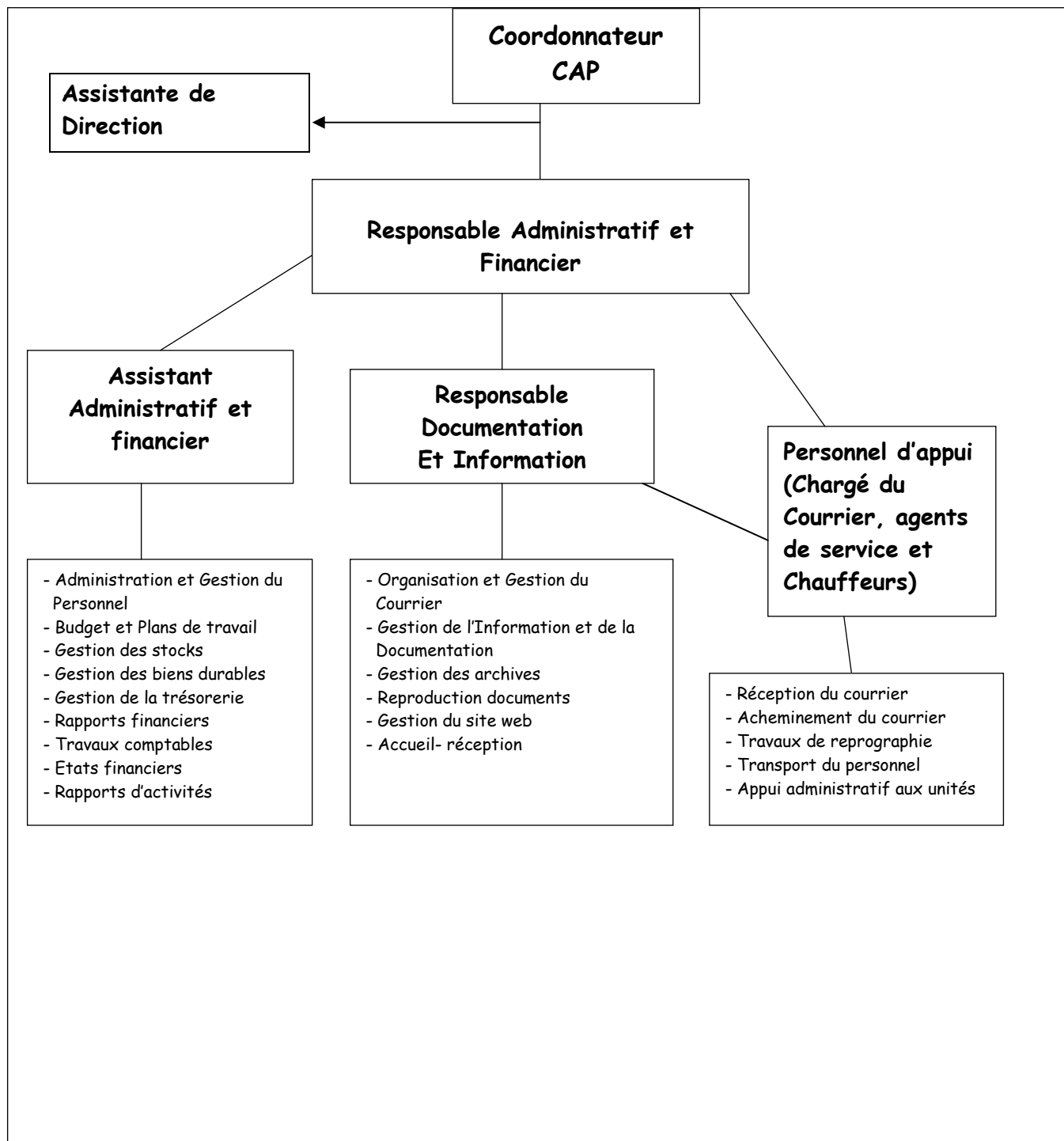
## Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets

### Unité d'Appui à l'Audit



## Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets

### Unité de Gestion et de Coordination



**NB** : Les termes de référence du personnel sont joints en annexe.

#### **4.2. Modalités d'exécution**

Le Gouvernement du Sénégal et le Système des Nations Unies (SNU) ont opté pour la modalité dite de l'**Exécution Nationale (NEX)**.

La responsabilité entière de la mise en œuvre du projet est assurée par le Ministère de l'Economie et des Finances en sa double qualité d'Agence gouvernementale de Coordination et Agence Gouvernementale de Coopération. La Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) qui assure l'ancrage du projet est responsable de l'atteinte des résultats.

Dans le cas où des contributions additionnelles d'autres partenaires seraient mobilisées par le PNUD qui pourra en assurer la gestion conformément à la modalité « Exécution Nationale », sur la base de protocoles d'accord spécifiques.

En tout état de cause, toute autre modalité d'exécution doit être convenue avec le Gouvernement dans l'esprit de la Déclaration de Paris.

#### **4.3. Audits**

Un audit annuel financier et comptable indépendant sera réalisé par un cabinet inscrit à l'Ordre des Experts Comptables et Comptables Agréés (ONECCA). Les résultats de cet exercice sont partagés avec les différents partenaires (Autorité de tutelle, partenaires financiers).

L'importance d'un dispositif de Suivi- Evaluation- Contrôle (SEC) au sein des projets/programmes n'est plus à démontrer. Le suivi évaluation est un outil de gestion en ce qu'il donne, d'une part, les éléments d'une prise de décision pertinente et adéquate pour corriger d'éventuelles lacunes et d'autre part, il fournit les bases d'appréciation de la performance des projets et programmes.

Durant cette seconde phase, la CAP va attacher une plus grande importance aux fonctions de suivi, d'évaluation et de contrôle (SEC), essentielles pour un pilotage stratégique et opérationnel pertinent du projet CAP et des projets et programmes NEX dans le but d'apporter, d'une façon continue et à des échéances précises, les éléments d'information nécessaires aux correctifs et ajustements tout au long de sa mise en œuvre et sur le niveau d'atteinte des résultats. Le système mis en œuvre durant la phase test va être très sensiblement renforcé pour répondre aux exigences et aux spécificités actuelles de l'équipe de la CAP, des projets et des partenaires.

Pour le portefeuille de projets NEX au Sénégal, à peine 2 projets, soit 22 %, déclarent avoir bénéficié d'un appui pour la conception et la mise en place de leur dispositif de SEC.

Il n'y a donc pas eu, pour la plupart des projets, un travail systématique d'élaboration d'un cadre de référence de SEC comprenant une relecture du cadre logique, clarification de mandats et attributions des équipes SEC, revue du montage institutionnel et du dispositif «collecte, restitution et circulation de l'information» et analyse pour l'informatisation éventuelle du dispositif.

C'est la raison pour laquelle la CAP a élaboré un cadre de suivi évaluation devant servir de référence aux projets et programmes. Chaque projet/programme mettra en place, avec, au besoin l'appui de la CAP, un dispositif opérationnel de suivi évaluation.

La CAP se dotera d'un dispositif de suivi-évaluation-contrôle qui tiendra compte de son rôle d'appui-conseil aux projets et programmes et de relais avec les partenaires. A cet égard, Pour la CAP, le système reposera sur un suivi interne permanent et des évaluations internes et externes périodiques. Il collectera et analysera les informations nécessaires au cadre logique sur :

- le suivi de l'avancement et des performances des activités inscrites aux PTA et PTT ;
- le suivi de l'exécution en vue de contrôler leur efficacité et efficience ;
- le suivi des résultats, des effets et de l'impact par le biais d'évaluations internes et externes : L'évaluation interne sera assurée par le biais de fiches de suivi des indicateurs

d'effets et d'impacts, d'études spécifiques, d'enquêtes de satisfaction conduites auprès des différents partenaires et bénéficiaires des appuis de la CAP et de réunion de suivi-évaluation. L'évaluation externe sera assurée par le biais d'études d'impact commanditée par les principaux bailleurs et le Comité de Pilotage.

- Le suivi des risques : cette fonction sera assurée par le dispositif de SEC à travers le suivi des risques identifiés. L'exploitation de ces données permettra de tenir à jour le tableau de bord sur les indicateurs de risque et fera l'objet d'analyse spécifique ou intégrée dans les différentes productions du dispositif de SEC.

Pour les projets et programmes NEX, le dispositif d'appui-conseil sera mis en place dans le but de leur doter de dispositifs de SEC et de suivre leur opérationnalisation. Ce dispositif devra à terme faciliter l'exploitation des rapports financiers et techniques des projets et programmes NEX en améliorant le niveau de satisfaction des besoins d'information des partenaires.

Le dispositif de SEC permettra également de suivre la contribution du portefeuille NEX au DSRP et sa performance en absorption de ressources extérieures. Ce dispositif collectera des informations nécessaires pour apprécier la pertinence des stratégies et mécanismes particuliers de mise en œuvre des projets et programmes NEX et de la mise en œuvre des principes et des indicateurs de la Déclaration de Paris. De manière plus spécifique, le dispositif SEC du portefeuille NEX devra permettre de suivre les résultats et d'évaluer les effets globaux du programme NEX, sur la base d'une sélection d'indicateurs permettant de rendre compte de la réalisation (ou non) des objectifs selon les indicateurs de la Déclaration de Paris et selon les indicateurs du DSRP.

Les principales sources d'information du système seront : (i) les rapports techniques et financiers des projets et programmes NEX, (ii) les rapports des prestataires de services, (iii) les rapports d'activités des différentes unités de la CAP, (iv) les études d'impact, d'évaluation ou autres études spécifiques conduites, (v) les rapports des enquêtes satisfaction (enquêtes de référence, à mi-parcours et finale conduites par la CAP), (vi) les rapports de mission et aide-mémoire, (vii) les rapports financiers de la CAP.

Pour mener à bien ces activités, le dispositif de SEC sera informatisé et accessible par web. Cette application web sur le dispositif de SEC de la CAP sera accessible à toute la communauté d'acteurs en vue de leur permettre de renseigner directement le cadre logique ou de consulter le niveau d'atteinte des résultats. La centralisation, l'organisation, l'analyse, la consolidation, le reporting ainsi que l'appui aux projets et programmes NEX seront assurés par l'Expert en Suivi-Evaluation-Contrôle sous la supervision du Coordonnateur.

L'évaluation de la CAP se fera par le biais (i) d'évaluations internes conduites par l'équipe en relation avec les différents acteurs et d'évaluations externes.

Les évaluations internes s'attacheront à évaluer l'impact global des activités et leur pertinence et appréciation par les bénéficiaires. Elles comprendront : (i) des évaluations internes, menées en utilisant les ressources humaines de la CAP et des projets et programmes NEX selon des méthodes participatives, (ii) des évaluations menées conjointement avec les partenaires de la CAP (DDI, DCEF, PNUD, UNFPA, BM, BAD, etc.) selon une approche participative. Les évaluations



externes sont conduites par le Comité de Pilotage assistée de ressources humaines spécialisées. Les rapports d'évaluation interne et externe seront présentés au Comité de pilotage.

Le système doit générer un ensemble de rapports dont :

- Tableau de bord (état récapitulatif de certains indicateurs clés de performance) qui peut être édité, à tout moment, grâce à un système informatisé de gestion des données ;
- Rapports trimestriels d'activités et tableaux de suivi du plan de travail ;
- Bilans annuels d'activités et états financiers ;
- Rapports d'avancement et des rapports à la demande.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilans annuels d'activités et états financiers ;</li> <li>- Rapports d'avancement et des rapports à la demande.</li> </ul>	<b>Gouvernance et Développement Décentralisé Participatif</b>		
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>	<b>Contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets et Programmes</b>		
<b>OBJECTIFS SPECIFIQUES</b>	1. promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris		
	2. Assurer la systématisation des exercices d'audit		
	3. Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement		
	4. Assurer une gestion réussie des activités de la CAP		
1. promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris			<b>400 154 300</b>
2. Assurer la systématisation des exercices d'audit			<b>232 626 539</b>
3. Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement			<b>768 866 783</b>
4. Assurer une gestion réussie des activités de la CAP			<b>752 831 252</b>
<b>TOTAL BUDGET CAP 2009 - 2012 ( y compris 2% imprévus)</b>			<b>2 197 568 452</b>

## Partie VI : GESTION DES RISQUES

Les principaux facteurs de risque pouvant influencer sur l'atteinte des résultats de la CAP sont :

- Défaillance des partenaires financiers dans l'accompagnement de la CAP ;
- Absence de collaboration soutenue avec les structures partenaires et
- Retards dans les procédures d'approbation et leur impact sur le calendrier d'exécution des activités.

C'est ainsi que les principaux risques identifiés sont :

1. Délais d'approbation des DAP et des demandes de fonds des projets et programmes NEX très longs ;
2. Mise en place tardive et/ou partielle des ressources pour le financement des projets et programmes NEX ;
3. Retards dans la conduite des audits des projets et programmes.

L'analyse de ces risques est fournie en annexe

## Partie VII : CADRE JURIDIQUE

Le présent document d'Appui au Projet (DAP) constitue l'instrument visé à l'article premier paragraphe 1 de l'accord Type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement du Sénégal et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé le 4 Juillet 1987 par les parties en cause.

Aux fins de l'Accord-Type de base, l'agent d'Exécution du pays hôte sera l'organe gouvernemental de coopération décrit dans ledit Accord. En conséquence, toutes les acquisitions des biens et services destinées à la mise en œuvre du projet seront exonérées de droits et taxes.

Les modifications suivantes ne peuvent donc être apportées au document d'appui que si elles sont revêtues de la signature du Représentant Résident du PNUD, à condition que celui-ci ait l'assurance que les autres signataires du document de programme n'ont pas d'objections eu égard aux changements proposés :

- les révisions ou compléments apportés aux annexes du descriptif de programme ;
- les révisions n'ayant pas d'incidence notables aux objectifs immédiats, aux résultats et aux activités de la CAP, mais qui tiennent à l'évolution de la combinaison d'apports déjà convenus ou à des hausses de coûts dus à l'inflation ;
- les révisions annuelles obligatoires pour refléter les dépenses réelles de la CAP, l'accroissement dû à l'inflation des dépenses des services d'experts ou d'autres frais, en fonction de la souplesse financière de l'organisme en cause.

**Partie VIII : BUDGET PLURIANNUEL**

<b>OBJECTIFS SPECIFIQUES</b>	<b>PRODUITS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>TOTAL</b>
1. Promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris C2	1.1. Un suivi de qualité de l'exécution financière des projets / programmes NEX est assuré	50 478 640	66 859 993	70 802 121	36 752 046	224 892 800
	1.2. Les exercices de planification au niveau des Projets et Programmes NEX sont systématisés et mieux conduits	1 500 000	3 000 000	103 335 000	1 500 000	109 335 000
	1.3. Les Projets et Programmes NEX sont dotés de dispositifs de suivi-évaluation opérationnels avec l'appui de la CAP	16 901 100	19 840 700	13 853 200	11 836 500	62 431 500

OBJECTIFS SPECIFIQUES	PRODUITS	2009	2010	2011	2012	TOTAL
	1.4. Chaque Projet et Programme NEX dispose d'un manuel de procédures	375 000	750 000	750 000	-	1 875 000
	1.5. Un processus de sélection transparente des personnels des Projets et Programmes NEX est assuré	405 000	405 000	405 000	405 000	1 620 000
	<b>SOUS TOTAL</b>	<b>69 659 740</b>	<b>90 855 693</b>	<b>189 145 321</b>	<b>50 493 546</b>	<b>400 154 300</b>
2. Assurer la systématisation des exercices d'audit	2.1. Le dispositif de coordination du processus d'audit est formalisé et opérationnalisé.	36 614 477	67 113 158	69 947 321	34 701 584	208 376 539
	2.2. Un dispositif d'exploitation et de suivi des conclusions des rapports d'audit est assuré	24 250 000	-	-	-	24 250 000
	<b>SOUS TOTAL</b>	<b>60 864 477</b>	<b>67 113 158</b>	<b>69 947 321</b>	<b>34 701 584</b>	<b>232 626 539</b>

OBJECTIFS SPECIFIQUES	PRODUITS	2009	2010	2011	2012	TOTAL
3. Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement de développement	3.1. Les capacités des acteurs en matière de formulation (identification et définition), d'exécution et d'évaluation des projets/programmes sont renforcées	121 201 852	182 387 619	181 622 931	40 986 880	526 199 283
	3.2. L'appui à l'opérationnalisation du Système National de Planification est assuré	-	8 430 000	-	-	8 430 000
	3.3 Mettre en place un système fiable de gestion et d'analyse dans le domaine du suivi de l'exécution financière des projets et programmes au niveau de la DDI C4	80 967 500	15 755 000	15 755 000	3 350 000	115 827 500

OBJECTIFS SPECIFIQUES	PRODUITS	2009	2010	2011	2012	TOTAL
	3.4. Une plate forme fonctionnelle de communication et de capitalisation des bonnes pratiques en gestion des projets est mise en place	40 769 000	21 673 000	42 378 000	13 590 000	118 410 000
	<b>SOUS TOTAL</b>	<b>242 938 352</b>	<b>228 245 619</b>	<b>239 755 931</b>	<b>57 926 880</b>	<b>768 866 783</b>
4. Assurer une gestion réussie des activités de la CAP	4.1. Un mécanisme fonctionnel de gestion et de coordination est mis en place	110 012 385	255 238 282	258 012 591	129 567 993	752 831 252
	<b>SOUS TOTAL</b>	<b>110 012 385</b>	<b>255 238 282</b>	<b>258 012 591</b>	<b>129 567 993</b>	<b>752 831 252</b>
<b>TOTAL</b>		<b>483 474 955</b>	<b>641 452 752</b>	<b>756 861 165</b>	<b>272 690 003</b>	<b>2 154 478 874</b>
<b>IMPREVUS</b>		<b>9 669 499</b>	<b>12 829 055</b>	<b>15 137 223</b>	<b>5 453 800</b>	<b>43 089 577</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>493 144 454</b>	<b>654 281 807</b>	<b>771 998 388</b>	<b>278 143 803</b>	<b>2 197 568 452</b>
<b>POURCENTAGE</b>		<b>22,4%</b>	<b>29,8%</b>	<b>35,1%</b>	<b>12,7%</b>	<b>100,0%</b>



**9.1. Termes de référence des principaux postes de travail**

**COORDONNATEUR DE LA CAP**

**Responsabilités du Coordonnateur de la CAP**

Sous la responsabilité du Directeur de la Dette et de l'Investissement (DDI), Directeur du Projet, le Coordonnateur a la responsabilité d'assurer la gestion quotidienne du projet (planification, organisation, coordination et mise en œuvre, suivi et capitalisation des activités) et de faciliter l'interaction entre les différents partenaires.

Il sera chargé de l'exécution des tâches suivantes :

❖ **Organisation et planification des activités du Projet**

- coordonner la planification des activités devant être mises en œuvre dans le cadre du projet en collaboration avec les partenaires nationaux ;
- faciliter la mobilisation, l'interaction et le dialogue entre les partenaires impliqués dans la mise en œuvre des projets ;
- coordonner l'identification des besoins en formation et la préparation des stratégies de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le processus ;
- promouvoir l'établissement de liens stratégiques et substantifs entre les Ministères techniques, les unités d'exécution des projets et la CAP.

❖ **Mise en Œuvre du Projet**

- élaborer un plan de travail et s'assurer que les activités du projet s'exécutent dans les règles et les délais prévus ;
- spécifier sur la base des ressources disponibles, l'achat de matériel consommable nécessaire au fonctionnement de la CAP ;
- valider les autorisations de décaissement en vue du paiement des fournisseurs et certifier les comptes du projet devant être présentés trimestriellement aux partenaires.
- coordonner et administrer le recrutement des consultants ;
- assurer l'établissement de relations entre les acteurs et faciliter la mise en réseau des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du Projet ;
- préparer le projet de bilan annuel

❖ **Compétences et qualités requises**

❖ **Qualifications et Expériences**

Le coordonnateur est un spécialiste de la gestion des projets diplômé d'études supérieures

(bac +5) dans un domaine relevant des sciences de la gestion (M. SC gestion de projets, MBA, DSGE, ou équivalent) et ayant :

- bonne connaissance du contexte politique et institutionnel sénégalais et des enjeux liés à l'absorption des ressources des projets ;
- bonne capacité de mise en réseau et de plaidoyer
- bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d'expression orale
- une expérience professionnelle confirmée d'au moins dix ans dans le domaine ;
- une bonne connaissance de l'environnement des projets/programmes y compris les procédures de l'administration et des partenaires financiers ;
- une bonne connaissance de la modalité dite d'Exécution Nationale et des procédures y relatives ;
- des capacités, aptitudes à conduire une équipe multidisciplinaire d'experts.

## **EXPERT EN PLANIFICATION/PROGRAMMATION**

### **Description des Tâches**

Sous la supervision du Coordonnateur, l'Expert en Planification/Programmation est mis à la disposition de la coordination de la Cellule au niveau de l'Unité d'Appui aux Projets.

Il est responsable de l'assistance à apporter dans toutes les activités de Planification/Programmation liées à la vie des Projets/Programmes en particulier, il est chargé de :

- appuyer la planification initiale dans la phase de préparation- négociation des projets ;
- appuyer la planification annuelle des activités (Plan de travail annuel) requise par la DDI au titre des demandes d'avance de fonds ;
- appuyer dans la planification budgétaire annuelle requise par la DDI au titre des demandes de fonds ;
- appuyer la planification trimestrielle des activités requises par la DDI au titre des demandes d'avance de fonds ;
- appuyer dans la programmation budgétaire trimestrielle requise par la DDI dans le cadre des demandes d'avance de fonds ;
- appuyer l'élaboration des plans de passation de marchés ;
- appuyer la définition et l'élaboration de charte de responsabilités ;
- appuyer la définition et l'élaboration de l'échéancier général.
- appuyer dans toutes autres tâches que le coordonnateur juge nécessaire à l'accomplissement de sa mission

### **Qualifications Requises**

Le/la candidat (e) est un (e) spécialiste des Sciences ayant :

- au moins une maîtrise (BAC + 4) dans le domaine relevant des sciences de la gestion ou de planification ;
- une expérience professionnelle confirmée d'au moins cinq (5) ans dans les domaines susmentionnés ;
- une bonne connaissance de l'environnement des projets/programmes y compris des procédures de l'administration et des partenaires financiers ;
- des capacités et aptitudes à travailler en équipe ;
- une bonne maîtrise des logiciels et
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement.

## EXPERT EN OPERATIONS

### Description des Tâches

Sous la supervision du Coordonnateur, l'Expert en Opération est responsable de l'assistance à apporter dans toutes les activités liées aux opérations d'exécution de projets/programmes ; en particulier, il est chargé de :

- appuyer dans l'administration financière et budgétaire des projets et programmes (analyse, mise à jour des systèmes logiciels de budget (comptabilité, formulation de manuels de procédures de gestion financière) ;
- appuyer dans l'administration des ressources humaines ;
- appuyer dans les processus de passation de marchés, assure l'assistance technique dans toutes les étapes de définition de spécifications (caractéristiques) de biens et de services à acquérir, aider à la préparation des documents (de passation de marchés, TDR, modèles de contrat, lettres d'invitation, conditions générales et particulières, publications, pré qualifications, systèmes et documentation de dépouillement et d'évaluation) ainsi que dans la préparation des rapports d'évaluation, la signature et la gestion des contrats, le suivi de l'exécution pré/administration des produits acquis ;
- appuyer dans l'administration, la gestion et la comptabilité des matières ;
- définir et suivre l'exécution du programme de renforcement de capacités
- assurer l'élaboration des rapports d'activités trimestriels et le bilan annuel ;
- appuyer dans l'administration, la gestion des archives et
- appuyer dans toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

### Qualifications Requises

Le/La candidat (e) est un (e) spécialiste des Sciences ayant :

- au moins une maîtrise (Bac + 4) dans un domaine relevant des Sciences de la gestion ou de l'Administration ;
- une expérience professionnelle confirmée d'au moins cinq (5) ans dans les domaines susmentionnés ;
- une bonne connaissance de l'Environnement des projets/programmes y compris des procédures de l'administration ainsi que des partenaires au développement ;
- des capacités et aptitudes à travailler en équipe ;
- une bonne maîtrise des logiciels et
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement.

## **EXPERT EN SUIVI-EVALUATION-CONTRÔLE**

### **Description des Tâches**

Sous la supervision du Coordonnateur, l'Expert en Suivi-Evaluation-Contrôle est mis à la disposition de la coordination de la Cellule au niveau de l'Unité d'Appui aux Projets.

Il est responsable de l'assistance à apporter dans toutes les activités de Suivi-Evaluation-Contrôle liées à la vie des Projets/Programmes en particulier, il est chargé de :

- l'élaboration d'outils et de mécanismes de suivi-évaluation-contrôle et la définition d'indicateurs ;
- la définition de méthodologie de collecte d'information
- la définition du format des données ;
- l'appui dans l'élaboration de plan de suivi-évaluation-contrôle ;
- la supervision de l'exécution du plan de suivi-évaluation-contrôle ;
- l'aide dans l'évaluation des informations collectées et l'identification des écarts par rapport aux plans ;
- l'appui dans l'analyse des écarts identifiés
- la définition de mesures correctives immédiates (contrôle) ;
- la formulation de recommandations et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaire à l'accomplissement de sa mission.

### **Qualifications requises**

Le/la candidat (e) est un (e)spécialiste des Sciences ayant :

- au moins une maîtrise (Bac + 4 ans) dans un domaine relevant des Sciences de la gestion, de l'économie, de la statistique ou de la planification ;
- une expérience professionnelle confirmée d'au moins cinq (5) ans dans les domaines susmentionnés ;
- des capacités et aptitudes à travailler en équipe ;
- une bonne maîtrise de l'informatique et des logiciels et
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement.

## **RESPONSABLE ADMINISTRATIF ET FINANCIER**

### **Description des Tâches**

Sous la supervision du Coordonnateur, le Responsable Administratif et Financier est mis à la disposition de la Coordination de la Cellule d'Appui aux Projets.

Il est responsable de l'administration, des Finances, de l'approvisionnement et du transport ; en particulier, il est chargé de :

- superviser le travail du personnel administratif recruté dans le programme (secrétaires, chauffeurs et agent administratif) avec le suivi de la situation de tout le personnel de la Cellule ;
- fournir le support administratif dans les domaines généraux spécialisés et conformément aux procédures en vigueur ;
- évaluer le personnel sous sa responsabilité directement ;
- superviser directement ou indirectement les activités liées à la maintenance du matériel ;
- assurer la sécurité du transport, la prise en charge médicale et services similaires ;
- assurer la gestion des cas sociaux ;
- renseigner le personnel sur les procédures administratives, donner des conseils et apporter l'appui administratif comme requis ;
- participer aux réunions sur toutes les questions administratives quotidiennes ;
- tenir les livres, confectionner les états/rapports financiers, rassembler et préparer les justificatifs des dépenses encourues pour constitution de la demande de fonds, élaborer et suivre le budget et gérer les équipements et stocks ;
- s'assurer de l'organisation des activités relevant de la CAP sur le plan administratif et financier ;
- garantir le respect des procédures administratives, comptables et financières ;
- assurer la préparation, la consolidation et la mise à jour des budgets de la cellule conformément aux Plans de travail (annuel et trimestriel) validé et des révisions et/ou réaménagements y relatifs ;
- coordonner la mise à disposition des fonds nécessaires pour la conduite des interventions planifiées et assurer la gestion de la trésorerie de la Cellule et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

### **Qualifications Requises**

Le/la candidat (e) est un (e) comptable ayant :

- un diplôme équivalent à au moins BAC + 4
- une expérience professionnelle d'au moins cinq (5) ans ;
- des capacités de concevoir des outils de gestion ainsi qu'une bonne pratique des logiciels de traitement de texte sous Windows et des tableurs et logiciels de comptabilité et
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement.

## ASSISTANT ADMINISTRATIF ET FINANCIER

### Description des Tâches

Sous la supervision directe du Responsable Administratif et Financier il assiste ce dernier dans les fonctions administratives, logistiques et financières. A ce titre, il est chargé de :

- Etablir les prévisions des dépenses du projet et préparer les demandes d'avances de fonds et à soumettre aux partenaires financiers de la CAP ;
- Suivre le règlement des factures, dresser la situation mensuelle des dépenses et préparer les rapports financiers trimestriels dans les délais ;
- Tenir à jour le livre de caisse et les autres documents comptables ;
- Préparer les ordres de virement, les chèques et les bons de commandes ;
- Assurer la mise à jour mensuelle du système d'inventaire perpétuel des actifs non consommables utilisés par le projet.
- Préparer un rapport trimestriel sur la situation de ces actifs et procéder chaque année à un inventaire physique qui est réconcilié avec les données de l'inventaire perpétuel ;
- Fournir conseil et assistance sur la gestion administrative du personnel impliqué dans la mise en œuvre du projet ;
- Participer aux réunions qui traitent des questions relevant de sa compétence et, si nécessaire, présenter des recommandations sur les mesures à prendre ;
- Assurer le suivi financier du budget et préparer les états financiers mensuels des dépenses comparatives aux allocations budgétaires ;
- Appuyer la préparation des révisions budgétaires et
- Assister le RAF lors de la formulation des contrats et de leur suivi dans la mise en œuvre ;
- toutes autres tâches que le RAF en accord avec le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.
- 

### Qualification/expérience

- Diplôme de Bac+3 en comptabilité ou administration/gestion avec de bonnes connaissances pratiques en comptabilité ;
- Expérience d'au moins 3 ans dans le métier et
- Une expérience à ce poste dans le Système des Nations Unies ou au sein des projets et programmes de développement constituerait un avantage
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement..

## CHARGES DE PROGRAMME I, II et III

### Description des Tâches

Sous la supervision du Coordonnateur, le Chargé de Programme est mis à la disposition de la Coordination de la Cellule au niveau de l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale. Il est responsable des systèmes de management financier et de système de support ; en particulier, il est chargé de :

- contrôler et vérifier les pièces justificatives ;
- vérifier les rapports financiers et rapports d'activités des projets ;
- structurer les demandes d'avance de fonds et les demandes de paiement direct ;
- suivre l'application des procédures et règles consignées dans les manuels de procédures ;
- suivre quotidiennement le portefeuille Sous Exécution Nationale
- gérer et suivre les ordonnancements ;
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

### Qualifications Requises

Le/la candidat (e) est un (e) titulaire du Baccalauréat ayant :

- un diplôme de niveau au moins BAC + 3 en gestion, en comptabilité ou dans tout autre domaine équivalent ;
- une expérience avérée dans une fonction similaire ;
- une bonne connaissance des procédures administratives ;
- une capacité de rédaction administrative y compris des rapports d'activités ;
- une bonne maîtrise des logiciels
- une aptitude à travailler en équipe et
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement.



## CHARGE DE PROGRAMME 4

### Description des Tâches

Sous la supervision du Coordonnateur, le Chargé de Programme est mis à la disposition de la Coordination de la Cellule au niveau de l'Unité d'Appui à l'Exécution Nationale. Il est responsable des systèmes de management financier et de système de support ; en particulier, il est chargé de :

- Gestion et suivi des ordonnancements ;
- Suivi de l'exécution financière des ressources extérieures ;
- Intégration des systèmes, logiciel d'administration budgétaire ;
- Collecte, exploitation et diffusion de l'information dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'information du flux des investissements publics ;
- Assurer la comptabilisation dans le TOFE des données financières générées par les projets et programmes suivis par la CAP ;
- Mise en place d'un schéma opérationnel de suivi des investissements publics et l'étude de l'impact des programmes financés sur les grands indicateurs macroéconomiques ;
- Appui à l'élaboration du Rapport annuel sur l'Absorption des crédits sur Ressources Extérieures (RARE) et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission

### Qualifications Requises

Le/la candidat (e) ayant :

- un diplôme de niveau BAC +3 en gestion ou équivalent,
- une expérience avérée dans une fonction similaire ;
- une grande expérience des procédures administratives ;
- une capacité de rédaction administrative
- une bonne maîtrise des logiciels
- une aptitude à rédiger des rapports d'activités
- une aptitude à travailler en équipe et
- une disponibilité immédiate.

## ASSISTANTE DE DIRECTION

### Description des Tâches

Sous la supervision directe du RAF et sous l'autorité du Coordonnateur, l'Assistante de Direction est mise à la disposition de la Coordination de la Cellule.

Elle est chargée d'assister le coordonnateur, en particulier pour les tâches suivantes :

- travaux de saisie informatique et de mise en forme de documents ;
- protection du matériel informatique mis à disposition ;
- enregistrement, le classement, l'archivage du courrier (arrivé et départ, confidentiel, notes de service, rapport ou tous autres documents en rapport avec les activités de la Cellule ;
- les accusés de réception de courrier devant être imputé à plusieurs centres (traitement et information) ;
- surveillance du bon usage des matières consommables et du matériel informatique mis à disposition et
- toutes autres tâches que le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

### Qualification Requises

La candidate est une secrétaire de Direction ayant :

- un niveau minimum de Brevet de Technicien Supérieur (BTS) ;
- une expérience professionnelle d'au moins cinq (5) ans et ayant travaillé dans une administration ;
- une bonne maîtrise du français et une très capacité rédactionnelle ;
- une bonne maîtrise des logiciels de traitement de texte sous Windows et des tableurs ;
- une bonne capacité d'organisation et d'anticipation ;
- des prédispositions à travailler en équipe et
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement.

## **RESPONSABLE DOCUMENTATION ET INFORMATION**

### **Description des Tâches**

Sous la supervision directe du RAF et sous l'autorité du Coordonnateur, la Responsable de la Documentation et de l'Information est mise à la disposition de la Coordination de la Cellule ; elle aura en charge les attributions suivantes :

- Conception et mise en place d'un système de gestion automatisée de l'information ;
- Organisation de l'archivage de la CAP ;
- Appui aux unités dans la gestion de la documentation ;
- Supervision de la gestion du courrier (réception, enregistrement, distribution, classement) ;
- Gestion et mise à jour du site web de la CAP ;
- Surveillance des moyens de reprographie ;
- Travaux de saisie informatique et de mise en forme de documents ;
- Protection du matériel informatique mis à disposition ;
- Appui à l'Assistante de Direction et
- toutes autres tâches que le RAF ou le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

### **Qualifications Requises**

La candidate est une secrétaire de Direction ayant :

- un niveau minimum de Brevet de Technicien Supérieur (BTS) ;
- une expérience professionnelle d'au moins cinq (5) ans et ayant travaillé dans une administration ;
- une bonne maîtrise du français ;
- une bonne capacité d'organisation ;
- une bonne maîtrise des logiciels de traitement de texte sous Windows et des tableurs ;
- des prédispositions à travailler en équipe et
- la possibilité de se rendre disponible immédiatement.

## CHARGÉ DU COURRIER

### Description des Tâches

Sous la supervision directe du Responsable de la documentation et de l'Information et sous l'autorité du RAF, l'Agent de service est mis à la disposition de la Coordination de la Cellule. Il est chargé d'assurer le service d'assistance général.

De façon plus spécifique, il sera chargé de :

- la réception et de la ventilation du courrier, notes ou tous autres documents à l'intérieur de la Cellule ;
- l'assistance à la responsable de la Documentation et de l'information dans l'archivage
- l'appui à la protection du matériel de reprographie mis à disposition ;
- l'assistance à toutes les unités de la Cellule dans la messagerie et
- toutes autres tâches que le Responsable Administratif et Financier ou le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

### Qualifications et expériences requises:

- Brevet de Fin d'Etudes Moyennes (BFEM) ou tout diplôme équivalent ;
- Esprit d'initiative et rapidité dans l'exécution ;
- Connaissance du terrain
- Disponibilité immédiate.

## AGENT DE SERVICE

### Description des Tâches

Sous la supervision directe du Responsable de la documentation et de l'Information et sous l'autorité du RAF, l'Agent de service est mis à la disposition de la Coordination de la Cellule. Il est chargé d'assurer le service d'assistance général.

De façon plus spécifique, il sera chargé de :

- l'acheminement du courrier à bonne adresse hors de la Cellule ;
- la reprographie de documents divers ;
- l'appui à la protection du matériel de reprographie mis à disposition ;
- l'assistance à toutes les unités de la Cellule dans la messagerie et
- toutes autres tâches que le Responsable Administratif et Financier ou le Coordonnateur juge nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

### Qualifications et expériences requises:

- Brevet de Fin d'Etudes Moyennes (BFEM) ou tout diplôme équivalent ;
- Esprit d'initiative et rapidité dans l'exécution ;
- Connaissance du terrain
- Disponibilité immédiate.

## CHAUFFEUR

### Description des Tâches

Sous la supervision directe du Responsable Administratif et Financier et sous l'autorité du Coordonnateur, le chauffeur assurera le transport des personnes et des biens du projet. Il aura pour responsabilités de :

- Assurer la livraison ou le retrait des courriers, documents, dossiers ou biens spécifiques, conduit le personnel ou les visiteurs en ville ou dans les autres régions du pays.
- Assurer l'entretien quotidien du véhicule qui lui est affecté (lavage, nettoyage et vérification des niveaux : Carburant, huile, eau et pression des pneus et amener aux niveaux appropriés).
- Signaler tout mauvais fonctionnement de l'équipement et veiller à sa réparation dans un garage autorisé,
- Tenir à jour le carnet de bord du véhicule et la situation des dépenses engagées pour le véhicule.
- Suivre les instructions spécifiques, les procédures et normes pour une utilisation efficiente et sans dommage du véhicule, ainsi que pour le bien et la sécurité des passagers.
- Se conformer à la loi et à la réglementation du trafic en vigueur dans le pays ainsi qu'aux procédures régissant l'emploi des véhicules du Système des Nations Unies ;
- Veiller à la mise à jour de toutes les pièces administratives du véhicule ;
- Signaler le renouvellement de l'assurance au moins un mois avant la date d'expiration.
- Accomplir toute autre tâche rentrant dans le cadre de ses fonctions demandées par son superviseur.

### **Qualifications**

- Etudes primaires ou capacité à s'exprimer clairement en Français au moins
- Permis de conduire B.
- Connaissance en mécanique auto un atout

## 9.2. Cadre logique

### CADRE LOGIQUE DE LA CAP

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
Contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets et Programmes	• Ind.01. : Evolution du Taux d' Absorption des crédits des Ressources Extérieures (TEB, TAG, TAS) (de 72%, 38% et 15% respectivement en 2007 à 90%, 60% et 45% en 2012)	DDI - Bulletin de tirages- CAP - Rapports RARE- M.E.F- Base de données	
	• Ind.02. : Taux de satisfaction des personnels des projets NEX des services de la CAP (VC : 90%)		
1. Promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris	<p>Nombre de Projets et Programmes ayant adopté le NEX</p> <p>Nombre de partenaires autres que le SNU ayant adopté le NEX</p>	CAP - Rapports d'activités	<p>- Qu'il y ait une franche collaboration des acteurs</p> <p>- Que la volonté politique des autorités soit constante</p>

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
2. Assurer la systématisation des exercices d'audit	<p>Nombre de rapports d'audit transmis par la CAP aux différents partenaires</p> <p>Nombre de partenaires autres le SNU ayant adopté le dispositif CAP de l'audit</p>	<p>CAP - Rapports d'activités CAP - Rapports d'audit</p> <p>CAP - Lettres de transmission</p>	
3. Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des Projets et Programmes de développement	<p>Nombre de Projets et Programmes hors NEX ayant bénéficié de l'appui conseil de la CAP</p> <p>Nombre d'acteurs formés grâce à la CAP</p> <p>Nombre d'outils de gestion de Projets et Programmes conçus et vulgarisés</p> <p>Nombre d'ateliers / sessions de renforcement de capacités tenus sur la mise en œuvre des Projets et Programmes</p> <p>Un guide de procédures nationales est élaboré en étroite collaboration avec la DPN</p>	<p>CAP - Rapports d'activités</p> <p>CAP - Rapport de validation DPN - Exemplaire du guide classé</p>	



Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
4. Assurer une gestion réussie des activités de la CAP	<p>Nombre de réunions de coordination tenues</p> <p>Zéro observation majeure dans les rapports d'audit</p>	<p>CAP - Comptes rendus de réunion de coordination</p> <p>CAP - Rapports d'audit</p>	
1.1. Un suivi de qualité de l'exécution financière des Projets et Programmes NEX est assuré	<p>Nombre de demandes de fonds instruites</p> <p>Nombre de rejets</p> <p>Nombre de séances de travail tenues avec les Projets et Programmes</p> <p>Nombre de missions de suivi proximité réalisées auprès des Projets et Programmes</p>	<p>CAP - Courrier</p> <p>CAP - Tableaux de bord des Chargés de Programmes</p> <p>CAP - Rapports d'activités annuels des Projets et Programmes à la</p> <p>CAP - Bilan annuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'il y ait une franche collaboration soutenue des acteurs</li> <li>- Que la volonté politique des autorités soit constante</li> <li>- Que l'engagement des Partenaires financiers soit constant</li> <li>- Qu'il y ait une parfaite appropriation de la CAP par les différents acteurs</li> </ul>

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
1.2. Les exercices de planification au niveau des Projets et Programmes NEX sont systématisés et mieux Conduits	<p>Existence d'un calendrier harmonisé de tenue des ateliers de planification</p> <p>Nombre d'ateliers de planification appuyés par la CAP</p> <p>Existence d'un cadre logique pour chaque Projet et Programme</p> <p>Existence d'un PTA</p>	<p>CAP - Compte rendu réunion</p> <p>CAP - Comptes rendus des ateliers de planification</p> <p>CAP - Rapports d'activités</p> <p>CAP - Compte rendu réunion Comité de Pilotage</p>	
1.3. Les Projets et Programmes NEX sont dotés de dispositifs de suivi-évaluation opérationnels avec l'appui de la CAP	<p>Nombre de Projets et Programmes ayant un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel inspiré du cadre conceptuel SEC de la CAP</p> <p>Nombre de Projets et Programmes appuyés par la CAP pour la définition d'un dispositif de SEC</p>	<p>CAP - Rapports d'activités</p> <p>CAP - Rapports d'activités</p>	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
1.4. Chaque Projet et Programme NEX dispose d'un manuel de procédures	Nombre de manuels de procédures validés	CAP - Rapport d'atelier de validation  CAP - Lettre de transmission du manuel validé	
1.5. Un processus de sélection transparente des personnels des Projets et Programmes NEX est assuré	Nombre de Projets et Programmes dont la sélection du personnel a été coordonnée par la CAP  Un dispositif de recueil, de classement et d'archivage des dossiers	CAP - Avis d'appel à candidature  CAP - lettre de confirmation des résultats du comité par l'autorité de tutelle  CAP - Comptes rendus de réunions du comité de sélection  CAP - Lettre de confirmation aux candidats retenus	
2.1. Le dispositif de coordination du processus d'audit est formalisé et opérationnalisé.	Un dépliant sur les procédures de conduite des audits  Nombre de contrats d'audit de Projets et Programmes	CAP - Lettre de transmission de dépliant aux partenaires	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
2.2. Un dispositif d'exploitation et de suivi des conclusions des rapports d'audit est assuré	<p>Un dépliant sur les procédures de conduite des audits</p> <p>Nombre d'ateliers de restitution et de partage des audits organisés</p> <p>Nombre de lettres adressées aux ministères de tutelle pour l'application des recommandations</p>	CAP - Rapports d'ateliers	
3.1. Les capacités des acteurs en matière de formulation (identification et définition), d'exécution et d'évaluation des Projets et Programmes sont renforcées	<p>Nombre de guides</p> <p>Nombre de sessions de renforcement de capacités organisées</p>	<p>CAP - Guides</p> <p>CAP - Rapports d'activités</p>	- Que la collaboration avec la DPN soit soutenue
3.2. L'appui à l'opérationnalisation du Système National de Planification	<p>Nombre d'ateliers organisés</p> <p>Canevas de formulation des Projets et Programmes défini</p> <p>Dispositif d'évaluation des Projets et Programmes défini</p>	<p>CAP - Rapports d'activités</p> <p>CAP - Guide de formulation</p> <p>CAP - Guide d'évaluation</p>	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
3.3 Un système d'informations fiable sur le suivi de l'exécution financière est opérationnel	Rapports périodiques sur la situation des tirages	DDI - Situation des tirages	
3.4. Une plate forme fonctionnelle de communication et de capitalisation des bonnes pratiques en gestion de projet est mise en place	<p>Nombre de glossaires produits et vulgarisés</p> <p>Nombre de voyages d'études effectués</p> <p>Nombre d'études réalisées</p> <p>Nombre d'éditions du prix du meilleur Coordonnateur organisées</p> <p>Nombre d'émissions radiotélévisées animées</p> <p>Nombre de dossiers réalisés par la presse écrite</p>	<p>CAP - lettres transmission</p> <p>CAP - Rapport de mission</p> <p>CAP - Rapport finaux</p> <p>CAP - Rapport d'activités</p> <p>CAP - Rapport d'activités</p>	

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et Moyens de vérification	Suppositions Critiques
4.1. Un mécanisme fonctionnel de gestion et de coordination est mis en place	<p>Nombre de réunions de coordination</p> <p>Manuel des procédures administratives, financières et comptables actualisé</p>	<p>CAP - Compte rendus réunion</p> <p>CAP - Compte rendu validation du manuel révisé</p> <p>CAP - Notes de service</p> <p>CAP - Circulaires</p>	

### 9.3. Cadre de ressources et de résultats

<b>AXE STRATEGIQUE DSRP</b>	<b>Gouvernance et Développement Décentralisé Participatif</b>			
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>	<b>Contribuer à l'amélioration du niveau (taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures) et de la qualité (respect des règles et procédures en vigueur) d'exécution des Projets et Programmes</b>			
<b>OBJECTIFS SPECIFIQUES</b>	1. promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris			
	2. Assurer la systématisation des exercices d'audit			
	3. Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement			
	4. Assurer une gestion réussie des activités de la CAP			
<b>Produits Attendus</b>	<b>Indicateurs de produits</b>	<b>ACTIVITES CLES</b>	<b>APPORTS</b>	
			<b>ETAT</b>	

<p>1.1. Un suivi de qualité de l'exécution financière des projets / programmes NEX est assuré</p>	<p>Nombre de demandes de fonds instruites</p> <p>Nombre de rejets</p> <p>Nombre de séances de travail tenues avec les projets</p> <p>Nombre de missions de suivi proximité réalisées auprès des projets</p>	<p>1.1.1 Appuyer la mise à disposition des fonds</p> <p>1.1.2 Assurer un contrôle de conformité des rapports financiers</p> <p>1.1.3 assurer le suivi de l'exécution financière à travers un contrôle de proximité préventif</p> <p>1.1.4 Suivre l'application rigoureuse des dispositions du manuel de procédures</p> <p>1.1.5 Mettre en place et appuyer l'opérationnalisation du système de gestion et de suivi comptable (TOMPRO)</p> <p>1.1.6 Organiser des ateliers de renforcement de capacités sur l'Exécution Nationale</p> <p>1.1.7 organiser un atelier d'échanges sur le NEX au niveau sous régional (missions exploratoires, tenue de la conférence, communications, logistique, etc.)</p> <p>1.1.8 Rééditer le guide des procédures NEX</p> <p>1.1.9 Elaborer et éditer un cahier du RAF</p> <p>1.1.10 Assurer le règlement du personnel de l'unité NEX</p>				<p><b>224 892 800</b></p>
---	---	---	--	--	--	---------------------------



<p>1.2. Les exercices de planification au niveau des Projets et Programmes NEX sont systématisés et mieux Conduits</p>	<p>Existence d'un calendrier harmonisé de tenue des ateliers de planification</p> <p>Nombre d'ateliers de planification appuyés par la CAP</p> <p>Existence d'un cadre logique pour chaque projet et programme</p> <p>Existence d'un PTA</p>	<p>1.2.1 Appuyer le processus de formulation des Projets et Programmes NEX</p> <p>1.2.2 Appuyer le démarrage des projets et Programmes</p> <p>1.2.3 Appuyer la planification des activités</p>				<p>109 335 000</p>
<p>1.3. Les Projets et Programmes NEX sont dotés de dispositifs de suivi-évaluation opérationnels avec l'appui de la CAP</p>	<p>Nombre de Projets et Programmes ayant un dispositif de suivi-évaluation fonctionnel inspiré du cadre conceptuel SEC de la CAP</p> <p>Nombre de projets appuyés par la CAP pour la définition d'un dispositif de SEC</p>	<p>1.3.1. Mettre en place et opérationnaliser le dispositif de suivi / évaluation / contrôle de la CAP</p> <p>1.3.2 appui à l'opérationnalisation des dispositifs des SEC des projets et programmes NEX</p> <p>1.3.3. Organiser des ateliers de renforcement de capacités des personnels des projets et programmes en matière de suivi évaluation (méthodologie de mise en place de dispositif de suivi/évaluation, etc.)</p> <p>1.3.4. Organiser des rencontres d'échanges (CLUSTERS) entre projets et programmes NEX</p> <p>1.3.5. Assurer la production de rapports</p>				<p>62 431 500</p>

1.4. Chaque Projet et Programme NEX dispose d'un manuel de procédures	Nombre de manuels de procédures validés	<p>1.4.1 Elaborer des termes de référence (TDR) pour la réalisation de manuels de procédures</p> <p>1.4.2 Sélectionner le consultant pour l'élaboration de manuels de procédures</p> <p>1.4.3 Organiser des ateliers de validation de manuels de procédures</p>				<b>1 875 000</b>
1.5. Un processus de sélection transparente des personnels des Projets et Programmes NEX est assuré	<p>Nombre de Projets et Programmes dont la sélection du personnel a été coordonnée par la CAP</p> <p>Un (01) dispositif de recueil, de classement et d'archivage des dossiers</p>	<p>1.5.1 Procéder à la publicité de l'avis d'appel à candidature pour la sélection des personnels des projets et programmes</p> <p>1.5.2 Assurer la coordination du processus de sélection des personnels</p> <p>1.5.3 Appuyer la finalisation des contrats de travail des personnels des projets et programmes</p>				<b>1 620 000</b>
2.1. Le dispositif de coordination du processus d'audit est formalisé et opérationnalisé.	<p>Un dépliant sur les procédures de conduite des audits</p> <p>Nombre de contrats d'audit de Projets et Programmes</p>	<p>2.1.1. Coordonner les exercices annuels d'audit</p> <p>2.1.2. Elaborer un dépliant sur les Procédures d'audit</p> <p>2.1.3 Rémunération mensuel des salaires</p> <p>2.1.4 Acquisition logiciel TOMMACHE et formation</p>				<b>208 376 539</b>

<p>2.2. Un dispositif d'exploitation et de suivi des conclusions des Rapports d'audit est assuré</p>	<p>Nombre de lettres adressées aux ministères de tutelle pour l'application des recommandations</p> <p>Nombre d'ateliers de restitution et de partage des audits organisés</p>	<p>2.2.1 Plaidoyer auprès des Partenaires (DDI et Bailleurs de Fonds) pour la coordination de l'audit annuel par la CAP</p> <p>2.2.1. Organiser des ateliers de partage des résultats des audits</p> <p>2.2.3. Equiper la Cellule CAP</p>				
<p>3.1. Les capacités des acteurs en matière de formulation (identification et définition), d'exécution et d'évaluation des projets/programmes sont renforcées</p>	<p>Nombre de sessions de renforcement de capacités organisées</p> <p>Nombre de guides</p>	<p>3.1.1. Organiser des ateliers de renforcement des capacités des projets et programmes en matière de : + Planification/Programmation (GAR, Cadre logique, échéancier et charte de responsabilité)</p> <p>3.1.2. Organiser des ateliers de renforcement des capacités des ministères techniques en matière de : + Planification/Programmation (GAR, Cadre logique, échéancier et charte de responsabilité)</p> <p>3.1.3. Organiser des ateliers de renforcement des capacités des projets et programmes en matière de: exécution des dépenses publiques (Passation des marchés, engagement liquidation, ordonnancement, paiement, comptabilité)</p>				<p><b>526 199 283</b></p>

		<p>3.1.4. Organiser des ateliers de renforcement des capacités des projets et programmes en matière de : + Suivi/Evaluation/Contrôle/ Evaluation de projet/programme</p> <p>3.1.5. Organiser des ateliers de renforcement des capacités des ministères techniques en matière de : + Suivi/Evaluation/Contrôle/ Evaluation de projet/programme</p> <p>3.1.6. Organiser des ateliers de renforcement des capacités des projets et programmes en matière de gestion de projets et programme (en deux sessions)</p> <p>3.1.7. Organiser des visites d'échanges d'expériences entre les équipes de projets et programmes</p> <p>3.1.8. Fonctionnement de l'Unité d'Appui aux Projets et Programmes est assuré</p> <p>3.1.9. Renforcement des capacités des agents de la CAP</p> <p>3.1.10 Elaborer un guide de formulation des projets et programmes de développement</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		3.1.11 Elaborer un guide d'évaluation des projets et programmes				
3.2. L'appui à l'opérationnalisation du Système National de Planification	<p>Nombre d'ateliers organisés</p> <p>Canevas de formulation des projets et programmes défini</p> <p>Dispositif d'évaluation des projets et programmes défini</p>	<p>3.2.1 Organiser un atelier de mise à jour du système national de planification</p> <p>3.2.2 Plaidoyer auprès des partenaires (MEF, Ministères Techniques, Bailleurs de fonds) pour la mise en place d'une structure chargée de la planification et du suivi/évaluation/contrôle</p>				<b>8 430 000</b>
3.3. Un système d'informations fiable sur le suivi de l'exécution financière est opérationnel	<p>Rapports périodiques sur la situation des tirages</p> <p>Rapports d'étude disponibles</p>	<p>3.3.1 Réaliser une étude-diagnostic du système d'informations de la DDI</p> <p>3.3.2 Mettre en place un système de traitement et d'analyse des données financières à la DDI</p> <p>3.3.3 Lancer une étude sur le système comptable et financier des Projets et Programmes</p> <p>3.3.4 Organiser un atelier de restitution et de partage des résultats de l'étude</p> <p>3.3.5 Réaliser et éditer le RARE</p> <p>3.3.6. Une étude sur la cartographie des projets et programmes</p>				<b>115 827 500</b>

<p>3.4. Une plate forme fonctionnelle de communication et de capitalisation des bonnes pratiques en gestion de projet est mise en place</p>	<p>Nombre de glossaires produits et vulgarisés</p> <p>Nombre de voyages d'études effectués</p> <p>Nombre d'éditions du prix du meilleur coordonnateur organisées</p> <p>Nombre d'émissions radiotélévisées animées</p> <p>Nombre de dossiers réalisés par la presse écrite</p>	<p>3.4.1. Editer et publier le bulletin semestriel d'informations CAPinfo</p> <p>3.4.2. Assurer l'administration du site Web</p> <p>3.4.3. Assurer l'organisation régulière du prix du meilleur coordonnateur de projet/programme</p> <p>3.4.4. Mettre en place un système d'archivage et de conservation des différents documents</p> <p>3.4.5. Mener des études thématiques sur la problématique de mise en œuvre des projets et programmes (sur Trois thèmes)</p> <p>3.4.6. organiser un atelier national de restitution du bilan CAP</p> <p>3.4.7. Réaliser des publications diverses (CD, livrets, plaquettes, dépliants, reportage) sur la CAP</p> <p>3.4.8. Impression d'un document de capitalisation de la phase Pilote</p> <p>3.4.9. Mise en place et fonctionnement des cadres de cohérence</p>				<p><b>118 410 000</b></p>
---	--	--	--	--	--	---------------------------

		<p>3.4.10. Organiser des visites d'expériences de projets et programmes</p> <p>3.4.11. Elaborer et éditer un glossaire des concepts de gestion de projets</p>				
4.1. Un mécanisme fonctionnel de gestion et de coordination est mis en Place	<p>Nombre de réunions de coordination</p> <p>Manuel des procédures administratives, financières et comptables actualisé</p>	<p>4.1.1 organiser l'atelier annuel de planification</p> <p>4.1.2 organiser la réunion du Comité de Pilotage 2009</p> <p>4.1.3 assurer la prise en charge de l'audit annuel de la CAP</p> <p>4.1.4 assurer la prise en charge du fonctionnement (eau, électricité, téléphone, consommables, entretien et réparations et carburant) de la CAP</p> <p>4.1.5 assurer la prise en charge du loyer</p> <p>4.1.6 assurer les charges salariales du personnel</p> <p>4.1.7 assurer la prise en charge de l'assurance maladie du personnel</p> <p>4.1.8 assurer la formation continue des agents de la CAP</p>				<b>752 831 252</b>

		4.1.9 assurer la prise en charges de diverses prestations (sous contrats)				
		4.1.10 mener une enquête annuelle de satisfaction et de référence				
		4.1.11 divers et Imprévus				
1. promouvoir la modalité Exécution Nationale (NEX) comme stratégie de mise en œuvre de la Déclaration de Paris						<b>400 154 300</b>
2. Assurer la systématisation des Exercices d'audit						<b>232 626 539</b>
3. Renforcer les capacités nationales de mise en œuvre des projets et programmes de développement						<b>768 866 783</b>
4. Assurer une gestion réussie des activités de la CAP						<b>752 831 252</b>
<b>TOTAL BUDGET CAP 2009 - 2012</b>						<b>2 197 568 452</b>



## 9.4. Analyse de risques

Fiche d'analyse de la gestion des risques											
<b>Projet:</b>	Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)			<b>Lot de travail:</b>	OS#1 et 3		<b>Code:</b>	RISQUE 1			
<b>Identification du Risque:</b>		Délais d'approbation des DAP et demandes de fonds des projets et programmes NEX très longs ;			<b>Date:</b>	avr-09					
<b>Propriétaire du risque:</b>		Projets et Programmes NEX			Pond.	<b>Impact sur:</b>	<b>Faible &lt;-- à --&gt; Fort</b>				
<b>Description du Risques et Analyse des Causes:</b>		<p>Les DAP et PTA après leur élaboration par l'équipe du projet sont soumis au Comité de Pilotage pour approbation. Après approbation par le CP, ils sont soumis à la signature du Ministre de l'Economie et des Finances et du Représentant du PNUD ou de l'UNFPA. Pour les PTT, ils sont élaborés par les équipes de projets et programmes conformément au PTA de l'année en cours et soumis à l'approbation du partenaire financier (PNUD ou UNFPA). L'expérience montre que le délai d'étude est très long et qu'il s'écoule souvent plusieurs semaines ou mois avant leur approbation par le PNUD ou l'UNFPA. En l'absence d'adoption des PTT ou PTA, les projets sont presque systématiquement bloqués car ne pouvant pas exécuter les activités techniques inscrites dans leur DAP. Les causes sont multiples : procédures d'approbation et de soumission longues, dates de soumission tardives des PTT et PTA (début du prochain trimestre, fin d'année), etc. ces multiples retards entraînent des contreperformances dans les taux d'exécution ou un qualité défectueuse des biens ou services livrés.</p>					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<p><b>Indicateur de Risque:</b></p> <p>1. Nombre et % de DAP et PTA de projets et programmes NEX approuvés 30 jours francs après leur dépôt auprès du partenaire extérieur</p> <p>2. Nombre et % de PTT de projets et programmes NEX approuvés 15 jours francs après leur dépôt auprès du partenaire extérieur</p>					<b>0,20</b>	<b>Objectifs</b>					x
					<b>0,20</b>	<b>Qualité</b>					x
					<b>0,20</b>	<b>Coût</b>				X	
					<b>0,20</b>	<b>Calendrier</b>					x
					<b>0,20</b>	<b>Organisation</b>					x
<b>Stratégie de mitigation</b>		<b>Responsable</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Coût</b>	<b>Risque</b>	<b>Impact</b>					
1. Soumettre les PTA 45 jours avant la fin de l'année (Date limite : 15 novembre)		Unités Gestion Coordination des Projets et Programmes NEX	Annuelle	PM	<b>4,8</b>	<b>Probabilité</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>ICI</b>
2. Soumettre des PTT 10 jours après le début du trimestre (Date limite : 10 du premier mois du trimestre)		Unités Gestion Coordination des Projets et Programmes NEX	Trimestrielle	PM	<b>Très élevé</b>						
					<b>Élevé</b>						
					<b>Moyen</b>						
					<b>Faible</b>						
					<b>Très faible</b>						
					<b>Priorité du risque</b>	<b>TRES FORTE</b>					

Fiche d'analyse de la gestion des risques												
<b>Projet:</b>	<b>Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)</b>			<b>Lot de travail:</b>	<b>OS#1 et 3</b>	<b>Code:</b>	<b>Risque 2.</b>					
<b>Identification du Risque:</b>	Mise en place tardive et/ou partielle des fonds extérieurs et nationaux pour le financement des projets et programmes NEX.			<b>Date:</b>	avr-09							
<b>Propriétaire du risque:</b>	Projets et Programmes NEX			<b>Pond.</b>	<b>Impact sur:</b>	<b>Faible</b>		<b>Fort</b>				
<b>Description du Risques et Analyse des Causes:</b>						<b>&lt;-- à --&gt;</b>						
A l'issue de l'adoption des DAP et PTA, les Unités de Gestion et de Coordination des Projets et Programmes NEX soumettent à la fin de chaque trimestre un PTT qui s'il est approuvé, permet la mise en place des fonds nécessaires pour le financement des activités inscrites au PTA et programmées. Le processus assez long d'étude et de soumission des PTT entraîne un retard dans la mise en œuvre des activités du fait de l'absence de ressources financières. Ce faisant, beaucoup d'activités inscrites au PTT des projets et programmes ne sont réalisées au moment opportun et sont reportées sur les PTT suivants. Ce retard dans la mise en place des fonds réduit le taux d'exécution financière des PTA.				<b>0,20</b>	<b>Objectifs</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
				<b>0,20</b>	<b>Qualité</b>							<b>x</b>
				<b>0,20</b>	<b>Coût</b>						<b>x</b>	
				<b>0,20</b>	<b>Calendrier</b>							<b>x</b>
				<b>0,20</b>	<b>Organisation</b>							<b>x</b>
									<b>Parties-prenantes impliquées:</b>		<b>1. UGC des projets et programmes NEX</b>	
<b>Indicateur de Risque:</b>				1. Nombre de jours de retards (par rapport au début du trimestre) dans la mise en place des fonds extérieurs pour le financement de la CAP		<b>2. Ministères Techniques concernés</b>		<b>3. Bailleurs extérieurs</b>				
				2. Nombre de jours de retards (par rapport au début du trimestre) dans la mise en place des fonds nationaux (contribution) pour le financement de la CAP		<b>4. DDI, DCEF / MEF</b>		<b>5. CAP</b>				
<b>Stratégie de mitigation</b>		<b>Responsable</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Coût / moyens</b>	<b>Risque</b>	<b>Impact</b>						
1. Solliciter une avance de trésorerie auprès de l'Etat pour préfinancer les activités des projets et programmes NEX		Coordonnateur	Annuelle	PM	<b>4,8</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>ICI</b>		
2. Mettre en place un compte spécial fonctionnant sur la base de remboursement des dépenses et pouvant couvrir jusqu'à près de 2 mois le financement des activités des Projets et Programmes NEX		DDI	Annuelle	PM	<b>Probabilité</b>							
					<b>Priorité du risque</b>		<b>TRES FORTE</b>					

Fiche d'analyse de la gestion des risques												
<b>Projet:</b>		<b>Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)</b>			<b>Lot de travail:</b>		<b>R11</b>		<b>Code:</b>			
<b>Identification du Risque:</b>				Retards dans la conduite des audits des projets et programmes NEX			<b>Date:</b>					
<b>Propriétaire du risque:</b>		Projets et Programmes NEX, CAP			<b>Pond.</b>	<b>Impact sur:</b>	<b>Faible &lt;-- à --&gt; Fort</b>					
<b>Description du Risques et Analyse des Causes:</b>				<b>1</b>			<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		
Les audits des programmes et projets NEX doivent tous être bouclés avant le 30 juin de chaque année. Cependant, la multiplicité des étapes dans le plan de passation des marchés, le temps de préparation des documents de gestion par les unités de coordination des projets et programmes NEX et le temps nécessaire pour réaliser l'exercice par l'auditeur sélectionné créent beaucoup de tension dans le calendrier de réalisation. Or, le respect de ce délai est une obligation de la CAP/DDI et une condition de poursuite du financement du projet NEX par le PNUD ou l'UNFPA. Les causes des retards sont multiples : mauvaise préparation par les UGC des projets et programmes NEX, retard dans la production des états financiers par les UC des projets et programmes NEX, retard dans la production du rapport provisoire et final par le cabinet.				<b>0,20</b>	<b>Objectifs</b>				x			
				<b>0,10</b>	<b>Qualité</b>					x		
				<b>0,10</b>	<b>Coût</b>				x			
				<b>0,30</b>	<b>Calendrier</b>							x
				<b>0,30</b>	<b>Organisation</b>							x
				<b>Indicateur de Risque:</b>				1. Nombre de jours de retards dans le calendrier de PPM des audits des projets et programmes NEX 2. Pourcentage d'audits des projets et programmes NEX conduits à temps (avant le 30 juin)			<b>Parties-prenantes impliquées:</b>	
				2. CAP					3. DDI			
				4. PNUD					5. UNFPA			
<b>Stratégie de mitigation</b>		<b>Responsable</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Coût</b>	<b>Risque</b>	<b>4,5</b>	<b>Impact</b>					
1. Sélection de cabinets d'audits sur une période de 3 années pour la conduite des audits de projets et programmes NEX		Expert à l'Audit	Tous les 3 ans	Réduction des coûts de sélection	<b>Probabilité</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>ICI</b>	
2. Sanctionner les cabinets d'auditeurs ne respectant pas les délais		Coordonnateur	Annuelle	PM	<b>Très élevé</b>							
					<b>Élevé</b>							
					<b>Moyen</b>							
					<b>Faible</b>							
3. Elaborer un Plan de Passation des Marchés et démarrer le processus plus tôt		Expert à l'Audit	Annuelle	PM	<b>Très faible</b>							
				<b>Priorité du risque</b>		<b>FORTE</b>						

**Fiche d'analyse de la gestion des risques**

<b>Projet:</b>	<b>Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP)</b>	<b>Lot de travail:</b>	<b>R21</b>	<b>Code:</b>	<b>Risque 1</b>					
<b>Identification du Risque:</b>	Retards dans la conduite des audits des projets et programmes hors NEX		<b>Date:</b>	Avril 2009						
<b>Propriétaire du risque:</b>	Projets et programmes hors NEX, CAP		<b>Pond.</b>	<b>Impact sur:</b>	<b>Faible</b> <-- à --> <b>Fort</b>					
<b>Description du Risques et Analyse des Causes:</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>					
Les audits des programmes et projets NEX (environ plus de 15) doivent tous être bouclés avant le 30 juin de chaque année. Cependant, la multiplicité des étapes dans le plan de passation des marchés (validation et avis de non-objection) et le temps nécessaire pour réaliser l'exercice par l'auditeur sélectionné créent beaucoup de tension dans le calendrier de réalisation. Or, le respect de ce délai est une obligation de la CAP/DDI et une condition de poursuite ou de suspension du financement du projet hors NEX par le partenaire technique financier. Les causes des retards sont multiples : mauvaise préparation par les UGC des projets et programmes NEX, procédures de validation longues par le bailleur (ANO), procédures de passation comportant plusieurs étapes à respecter, retard dans la production du rapport provisoire et final par le cabinet.			<b>0,20</b>	<b>Objectifs</b>				x		
			<b>0,10</b>	<b>Qualité</b>					x	
			<b>0,10</b>	<b>Coût</b>			x			
			<b>0,30</b>	<b>Calendrier</b>						x
			<b>0,30</b>	<b>Organisation</b>						x
<b>Indicateur de Risque:</b>			<b>Parties-prenantes impliquées:</b>			1. Projets et Programmes hors NEX				
1. Nombre de jours de retards dans le calendrier du Plan de Passation de Marchés des audits des projets et programmes hors NEX 2. Pourcentage d'audits des projets et programmes hors NEX conduits à temps (avant le 30 juin)			2. CAP			3. DDI				
			4. Bailleur partenaire			5. DCEF				
<b>Stratégie de mitigation</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Coût</b>	<b>Risque</b> 4,5	<b>Impact</b>					
1. Sélection de cabinets d'audits sur une période de 3 années pour la conduite des audits de projets et programmes NEX	Expert à l'Audit	Tous les 3 ans	Réduction des coûts de sélection (parutions, autres frais)	<b>Probabilité</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>ICI</b>	
				<b>Très élevé</b>						
				<b>Élevé</b>						
2. Sanctionner les cabinets d'auditeurs ne respectant pas les délais	Coordonnateur	Annuelle	PM	<b>Moyen</b>						
				<b>Faible</b>						
3. Elaborer un Plan de Passation des Marchés et démarrer le processus plus tôt	Expert à l'Audit	Annuelle	PM	<b>Très faible</b>						
				<b>Priorité du risque</b>			<b>FORTE</b>			