



Manuel de procédures administratives, comptables et financières applicables à l'exécution nationale

TCHAD

Mars 2010

Introduction

Dans le cadre du financement de la coopération au développement, le PNUD Tchad a adopté l'« Exécution Nationale » (NEX) comme modalité d'intervention et d'appui au Gouvernement Tchadais. Ladite modalité affirme la responsabilité et l'engagement de ce dernier devant l'Administrateur du PNUD quant à l'utilisation pertinente, efficace et efficiente des ressources pour atteindre les résultats assignés aux différents programmes et projets. Le but ultime visé par cette approche est la durabilité et la pérennité des actions de développement.

Aussi, sur la base des priorités du Pays, les principaux objectifs de l'Exécution Nationale sont particulièrement : le développement des capacités nationales face aux responsabilités et à l'obligation de rendre compte, ainsi que l'appropriation des actions de développement, de la conception à l'évaluation d'effets et d'impacts, en passant par la mise en œuvre et le suivi.

Néanmoins, l'application de la modalité NEX à Tchad depuis quelques années a rencontré plusieurs contraintes, aussi bien dans la mise en œuvre que dans la gestion des ressources, dues au manque de précision et à l'incertitude d'application entre les procédures du Gouvernement ou celles du PNUD, ainsi qu'à des interprétations contradictoires des textes.

L'élaboration du présent manuel est le principal résultat des recommandations de plusieurs missions d'Audit des projets NEX durant les années antérieures qui ont soulevé la nécessité de réunir dans un seul document et de façon très synthétique, l'ensemble des règles et procédures NEX.

Les objectifs visés par ce manuel de procédures sont ainsi de fournir les directives et orientations, d'harmoniser les règles et procédures administratives et financières applicables à l'atteinte des objectifs et résultats des programmes et projets, et d'en définir les mécanismes et les arrangements de gestion. Il n'est toutefois pas statique mais transitoire et sera mis à jour périodiquement pour tenir compte de l'évolution des procédures en vigueur.

DEFINITION ET PRINCIPES DE BASE DE L'EXECUTION NATIONALE :

1.1 On entend par exécution nationale le mode opérationnel concerté par lequel le pays bénéficiaire assume la responsabilité de la gestion et de la réalisation des programmes et projets appuyés par le PNUD (Décision 92/22 du Conseil d'administration en date du 26 mai 1992).

1.2 On entend par gestion et réalisation, l'achat et la fourniture de tout apport nécessaire à un programme ou un projet, ainsi que leur transformation en « produits ».

1.3 Dans sa résolution 47/199 du 22 décembre 1992, l'Assemblée générale a réaffirmé que « l'exécution nationale devrait être la norme pour les programmes et projets appuyés par le système des Nations Unies, compte tenu des besoins et des capacités des pays bénéficiaires ».

1.4 Si l'objectif premier de l'exécution nationale demeure le renforcement des capacités nationales et la durabilité des acquis, ses principes fondamentaux sont :

- 1- Respect des règles et règlement du PNUD, lorsque le bureau du pays du PNUD fournit des services d'appui
- 2- L'exécution nationale d'un programme ou d'un projet appuyé par le PNUD, suppose que le Gouvernement fasse preuve d'un intérêt et d'une volonté d'assumer la responsabilité de la gestion du programme ou du projet et qu'il existe des capacités nationales de gestion (technique, administrative et financière) appropriées. A cet effet, une évaluation des conditions de démarrage des agences de mise en œuvre est réalisée par le PNUD avant le démarrage des activités du projet ; lorsque l'évaluation révèle que ces capacités sont insuffisantes, le PNUD prévoit un plan de renforcement de capacités qui est intégré au plan annuel de travail.;
- 3- Les structures nationales désignées pour la mise en œuvre des projets/programmes doivent être directement concernées par les activités retenues ;
- 4- L'agence de mise en œuvre est responsable devant le Représentant Résident et l'Administrateur du PNUD de la gestion technique, financière et administrative des projets/programmes. La délégation du pouvoir du Représentant Résident à l'agence de mise en œuvre exige l'obligation de rendre compte par cette dernière.
- 5- Les ressources du PNUD doivent être gérées suivant les procédures administratives et financières contenues dans le manuel de procédures mis à disposition des projets et programmes
- 6- La gestion des projets et programmes doit être basée sur les résultats ; c'est une approche stratégique du PNUD qui met l'accent sur l'atteinte de résultats lors de la planification et de la mise en œuvre des projets et programmes.
- 7- Les principes d'équité, de transparence, d'économie et d'efficacité doivent conditionner l'utilisation des ressources.
- 8- Les engagements financiers du PNUD aux programmes et projets se font sur la base de la revue des performances et des résultats des années précédentes.
- 9- Tous les biens appartenant au projet restent propriété du PNUD jusqu'à ce qu'ils soient formellement cédés.
- 10- Chaque année, les projets appuyés par le PNUD font l'objet d'un audit externe
- 11- L'équipe de mise en œuvre des projets qui comprend le personnel recruté et le personnel mis à disposition (Coordonateur national de projet, chargé de projet) est évaluée chaque année sur la base d'une grille de performances.

Par ailleurs dans le cadre du NEX, une agence des Nations Unies peut agir comme agent de réalisation, une lettre d'accord entre le gouvernement et l'agence des Nations Unies est signée dans ce cas conformément à l'**annexe 1**. Le gouvernement peut solliciter le PNUD pour apporter un appui dans la fourniture des services spécifiques (formation, recrutement, achats, etc...). Dans ce cas une lettre d'accord d'appui à la fourniture des services est signé entre le PNUD et le Gouvernement conformément à l'**annexe (Annexe 3)**.

Ce manuel, conçu sous forme de modules et largement inspiré des procédures du PNUD, est

un outil de travail permettant aux responsables chargés de la réalisation des projets et programmes appuyés par le PNUD de répondre aux exigences d'une gestion à la fois efficiente, transparente et conforme aux pratiques internationales. Il a pour objectif de fournir les directives et orientations en vue de la mise en œuvre des activités du projet. Ces directives se rapportent aux aspects suivants :

- La Gestion des achats et des contrats
- La Gestion des ressources humaines
- La Gestion des voyages et formation
- La Gestion financière et comptable
- Le Suivi, évaluation et audit

I - Gestion des Achats et des Contrats

Pour tout achat l'expression des besoins doit être exprimée par le service utilisateur par le biais d'une requête dûment approuvée par la direction du projet. Cette dernière doit s'assurer que la demande formulée cadre avec le programme de travail, et contribue directement ou indirectement à la réalisation des objectifs du projet.

a. Pour tout achat dont la valeur dépasse mille dollars E.U (1.000\$), l'achat direct peut être fait mais il faudrait néanmoins s'assurer de la compétitivité des prix. Pour tout achat entre 1,000\$ et 10,000\$ le projet doit impérativement lancer une consultation auprès d'au moins trois fournisseurs. La même demande de prix doit être adressée à tous les fournisseurs et sur cette demande toutes les informations nécessaires doivent être mentionnées : Quantité, nature, prix, performance, délai de livraison, garantie, etc.

b. Tout achat de biens ou de services dont le montant est supérieur à dix mille dollars (10.000\$) et inférieur à trente mille dollars (29,999\$) doit nécessairement faire l'objet d'un appel d'offres.

c. Pour tout achat de biens ou de services situé entre trente mille dollars (30,000\$) et cent mille dollars (100,000\$), l'appel d'offres ouvert est obligatoire au niveau du marché national et/ou international. Par la suite, l'analyse des offres sera soumise à l'approbation du Comité Local du Marché (CAP) au niveau du PNUD.

d. Pour tout achat supérieur à 100,000 \$, l'appel d'offres est ouvert au niveau international et l'attribution du marché se fait par le Comité local du Marché du PNUD local, et sera par la suite soumis par la suite au Comité ACP du Siège à New York.

e. Les demandes de prix peuvent être adressées par courrier ou déposées chez le fournisseur contre décharge qui sera versée dans les dossiers du projet. Une date limite d'acceptation des offres des prix doit être mentionnée sur la demande.

f. A la réception des offres, le projet doit les examiner dans les meilleurs délais. Le prix est le principal critère de sélection. Il n'est pas l'unique critère de sélection. Les performances, les garanties, la disponibilité, les services après vente sont autant des critères déterminants si la différence entre les offres de prix demeurant inférieure à 15%. Le choix retenu doit être approuvé par au moins deux personnes et une note écrite justifiant ce choix et signée par le Directeur du projet, doit être versée dans les dossiers du projet.

g. Un bon de commande, signé par le Directeur du projet, doit être transmis au fournisseur. Ce bon de commande doit faire référence à la demande et à l'offre de prix. Il doit également mentionner la quantité, le prix unitaire et le prix total et éventuellement la remise accordée par le fournisseur. Le bon de commande doit également mentionner l'adresse à laquelle les biens commandés doivent être livrés.

h. En même temps que s'effectue la livraison des biens, le fournisseur doit remettre l'original d'un Bon de Livraison qui mentionne l'ensemble des biens livrés. Une commande peut faire l'objet de deux ou plusieurs Bons de livraison si cette livraison est étalée dans le temps. Le Directeur du projet ou toute autre personne concernée par cette acquisition doit signer le bon de livraison suivi de la mention « Conforme au Bon de Commande N°... du ... ». Le bon de livraison doit être versé dans les dossiers du projet et une copie signée doit être remise au fournisseur. L'agent payeur ne peut en aucun cas signer un bon de livraison.

i. Une copie du bon de livraison signée doit être attachée à la facture finale transmise pour paiement. Les prix mentionnés sur la facture doivent être identiques à ceux mentionnés dans l'offre de prix et dans le bon de commande. Toute modification doit faire l'objet de l'accord préalable et justifié du projet.

j. Le service financier du projet procède au paiement de la facture après vérification de la conformité avec le bon de commande, et le bon de livraison. Toute facture soumise au paiement doit porter les coordonnées du fournisseur, la date d'envoi, le N° du compte courant bancaire, le N° du registre du commerce et le cachet de fournisseur. Les articles et les prix ne doivent être ni rayés ni surchargés. L'utilisation des effaceurs est strictement interdite.

k. Les offres reçues doivent être fermées et porter la mention « Ne pas Ouvrir : Offre de prix pour... ». Toute offre de prix reçue après la date limite mentionnée dans la demande de prix est automatiquement rejetée. Le fournisseur doit être informé par écrit que son offre n'a pas été examinée en raison de la date limite retenue.

l. Le responsable administratif du projet doit ouvrir un dossier spécial pour les achats dont le montant est supérieur à dix mille dollars. La demande de consultation, la liste des fournisseurs contactés, la lettre d'accompagnement à l'offre de prix des fournisseurs et toute autre pièce jugée importante doit être classées dans ce dossier.

m. Le dépouillement et l'analyse des offres doivent être effectués par un Comité d'achat interne à l'institution qui bénéficie du projet. Ce comité doit être créé au démarrage du projet. Le PNUD doit être représenté dans ce comité. Le Directeur du projet concerné par cette acquisition ne doit pas faire partie de ce Comité.

n. Le Comité d'achat ouvre les offres, les examine selon des critères pré-établis. Chaque page de l'offre doit porter les paraphe de l'ensemble des membres du Comité. Les Offres doivent être classées par ordre de pertinence. Le Comité doit soumettre un rapport de dépouillement et des recommandations au Directeur du projet. Si ce dernier n'approuve pas la recommandation du Comité, il doit justifier et documenter sa décision par écrit.

o. Les procédures de commande, de réception et de paiement demeurent les mêmes que celles d'un achat de plus de mille dollars. Cependant, il est envisageable d'accorder des avances au fournisseur lui permettant de livrer la commande dans les meilleurs délais. Le pourcentage des avances à payer au moment de la signature du contrat est de 25 %, le reste à la fin du contrat, après certification de services rendus satisfaisants.

p. **Les exceptions à la compétition** (Waiver) sont les suivants :

- ✓ Les achats inférieurs à 1,000 USD
- ✓ L'inexistence de marché compétitif ou non-disponibilité du produit ;
- ✓ Les besoins de standardisation ;
- ✓ L'Accord de coopération avec les fournisseurs ;
- ✓ Le résultat non satisfaisant de l'appel d'offres dans un délai raisonnable.

q. **Un plan d'approvisionnement** devrait être élaboré dès le début de chaque programme et projet. C'est un document présenté sous forme de tableau et qui regroupe toutes les informations relatives au planning d'approvisionnement au cours d'une période donnée. L'intérêt d'avoir ledit planning est de pouvoir gérer rationnellement les ressources disponibles (temps, finances), réaliser une économie d'échelle, préciser les actions à prendre et faciliter le suivi.

II - Gestion du Personnel

Principes généraux

Le matériel financé par le PNUD demeure la propriété du PNUD jusqu'à son transfert ou cession. Cette règle s'applique quel que soit le responsable de l'achat du matériel concerné. Le matériel peut être transféré à la fin d'un programme ou projet, ou à tout moment pendant la durée du programme ou projet.

Il incombe au Partenaire de Mise en œuvre de veiller à ce que le matériel et les fournitures achetés grâce à des fonds du PNUD soient rigoureusement utilisés aux fins du programme ou projet et qu'ils soient bien entretenus. Le PMO doit répertorier tout le matériel durable financé par le PNUD et envoyer un inventaire détaillé et certifié au PNUD au plus tard le 15 janvier de chaque année.

La gestion des stocks, des équipements et la maintenance du patrimoine du projet

La gestion des stocks

Elle consiste à :

1- inventorier tous les biens et matériels durables financés par le PNUD et envoyer un inventaire certifié (par le COORDONATEUR NATIONAL) au bureau de pays du PNUD avant le 31 décembre de chaque année.

L'exercice d'inventaire consiste à :

1. constater si tous les équipements, matériels, meubles, fournitures durables, sont :
 - a. Présents (constat physique)
 - b. Opérationnels (utilisables)
 - c. En place (localisation)
 - d. Fonctionnels (sans panne)
 - e. Identifiables (description, fournisseurs)
2. s'assurer du nombre réel et de la conformité des articles (marque, modèle, numéro de série : on peut se référer à la facture d'achat) ;
3. noter la date et le coût d'acquisition ;
4. noter le marquage au logo ;
5. noter le marquage au numéro d'inventaire ;
6. actualiser la décision sur l'état du matériel ;
7. noter l'affectation du matériel (joindre les pièces justificatives) ;
8. préciser la période couverte par l'exercice.
9. formuler des recommandations pour cession, transfert, mise au rebut ou autres utilisations des matériels ou équipements ;
10. certifier la fiche d'inventaire (nom, date, signature du chargé de projet) ;
11. adresser la fiche d'inventaire au PNUD, à l'Agence gouvernementale de coordination et à la structure de tutelle.

Un modèle de fiche d'inventaire figure en annexe (**Annexe 19**)

2- tenir un registre des équipements durables acquis sur financement PNUD.

Cet état contient des informations sur tous les biens et matériels, qu'ils soient achetés directement par l'agence avec des avances de fonds du PNUD ou par le biais du PNUD.

3- tenir une fiche de stock pour chaque catégorie de fourniture de bureau.

Dans ce cadre, les étapes ci-après doivent être observées :

- 1- faire le décompte au niveau de chaque fiche de stock ;
- 2- enregistrer toute nouvelle acquisition avant le stockage des articles ;
- 3- mettre à jour régulièrement les fiches de stock ;
- 4- respecter le stock minimum requis par article.

A cet effet, des fiches de stocks doivent être tenues pour les fournitures de bureau, le carburant et autres biens consommables

4- Toute sortie de fournitures ou de carburant doit faire l'objet d'une demande écrite signée du requérant et approuvée par le chargé du projet.

5- estimer les taux de consommation habituels des fournitures et définir un stock minimum pour éviter les pénuries ou ruptures de stocks

Principes régissant la gestion du carburant :

1-L'approvisionnement en carburant doit tenir compte :

- des activités à mener,
- des itinéraires,
- du taux de consommation du véhicule aux 100 kilomètres.

Pour ne pas faire face à des situations de pénurie ou de manque de carburant lors d'un déplacement urgent ou imprévu, il est recommandé que les réservoirs des véhicules soient toujours pleins

2- Toute sortie de carburant doit être justifiée et faire l'objet d'une demande écrite dûment approuvée par le superviseur.

Principes régissant la gestion des équipements durables :

1-Le matériel financé par le PNUD demeure la propriété du PNUD jusqu'à son transfert formel ou sa cession.

2-Le matériel peut être cédé ou transféré à la fin d'un programme ou projet à un nouveau projet ou à une institution nationale.

Le Représentant Résident peut prendre toute décision de cession du matériel, y compris le transfert, en consultation avec les parties concernées.

3-L'équipement roulant doit faire l'objet d'une police d'assurance à la charge de l'institution qui en est propriétaire.

Principes régissant la gestion, la maintenance et la sécurité des véhicules et des personnes transportées

Les principes généraux

1-L'enregistrement des véhicules se fait au nom du PNUD ; leur utilisation correcte est importante pour la sauvegarde de l'image du PNUD et du PMO.

2-Le véhicule mis à la disposition du projet, n'est utilisé que dans le cadre des activités de celui-ci. Toute autre utilisation est formellement interdite.

3-Seuls les chauffeurs recrutés à cet effet ont le droit de conduire les véhicules mis à la disposition des projets par le PNUD. Toute autre personne devant le faire pour une raison ou pour une autre doit obtenir pour cela l'autorisation écrite préalable du Représentant Résident.

4-Le suivi quotidien, l'entretien et les mouvements du matériel roulant du projet doivent faire l'objet de rapports par les chauffeurs.

5-Chaque véhicule est doté d'un carnet de bord à mettre à jour et à faire viser hebdomadairement par le chargé de projet et est soumis régulièrement au PNUD.

6- Faire viser le carnet de bord par les personnes qui montent à bord d'un véhicule.

Le format du carnet de bord de véhicule est conforme au modèle figurant en annexe (**Annexe 20**)

La maintenance des véhicules

1- Tous les véhicules doivent faire l'objet de révision périodique et de vidange du moteur tous les 5000km.

2- Choisir un garage assermenté capable de fournir des services de qualité ;

La sécurité des véhicules et des personnes transportées

En vue de prévenir les incidents, il est important de respecter les consignes et mesures de sécurité ci-après :

- Le chauffeur doit informer le Responsable Administratif et financier ou un membre de l'équipe de projet de son itinéraire lors de tous ses déplacements.
- Le personnel sous contrat PNUD qui effectue un voyage à l'extérieur du territoire national doit obtenir un visa de sécurité avec l'appui du point focal à la sécurité au bureau du PNUD.
- Tout véhicule doit avoir à bord :
 - une lampe de poche
 - une trousse de première nécessité comprenant au moins de l'aspirine, de médicaments contre la diarrhée par exemple de l'immodium et de la tétracycline, de sparadrap, de gaze stérile, de la bande, une paire de ciseaux, des sachets de sel de réhydratation, des gants de latex, des préservatifs.
 - un carnet de bord, des fiches de route et deux stylos.
 - une trousse d'urgence comprenant au moins un pneu de secours, un cric, une chaîne ou une croche pour tracteur,
 - une trousse de pièces de rechange d'urgence renfermant des fusibles, des ampoules, des tuyaux de radiateur et serre-joints, des courroies pour ventilateur et alternateur, de filtres à carburant et à huile :
- Il est recommandé de ne rien laisser de visible sur les sièges des voitures.
- Dès la mise en marche d'un véhicule, il faut systématiquement verrouiller les portières et s'assurer que les portières sont verrouillées avant de démarrer
- Les locaux et véhicules doivent être toujours sous surveillance de jour et de nuit pour éviter les cambriolages, les vols ou autres incidents.

- Le chauffeur doit tenir un rapport d'évolution tout au long d'un voyage ; à cet effet, il doit remplir une fiche de route au cours des missions
- Il ne faut jamais s'arrêter pour un auto stoppeur.
- Tous les passagers à bord d'un véhicule doivent mettre leur ceinture de sécurité. A cet effet, il importe d'attirer l'attention des passagers par des instructions sur de petites affiches à coller à l'avant et à l'arrière des sièges des véhicules;

Exemple d'inscription :

« Prière porter votre ceinture de sécurité avant chaque démarrage »

- Faire systématiquement le plein des réservoirs des véhicules tous les vendredis soir et à chaque fois que le réservoir du véhicule est à moitié rempli
- Il est interdit de rouler la nuit, afin d'éviter les braquages
- Lorsqu'on est en voyage, les véhicules doivent être garés au plus tard à 18h30.
- Au cas où il existe un pool de chauffeurs et un parc de véhicules où un chauffeur n'est pas systématiquement responsable de la conduite et de l'entretien d'un véhicule, il importe que chaque chauffeur qui reçoit un ordre de mission prépare le véhicule et procède aux vérifications utiles avant de le conduire (niveau de carburant, équipements requis, etc....).
- Les chauffeurs doivent être équipés en moyens de communication téléphonique qu'ils doivent garder en permanence sur eux (le téléphone mobile par exemple). A cet effet, une fiche de suivi de l'utilisation des dotations doit être remplie pour justifier l'utilisation des moyens de communication mis à leur disposition.

Attitudes à observer en cas d'accidents, de panne, ou de contrôle routier

En cas d'accident

Il faut :

- rester calme et ne pas paniquer,
- quitter la route
- appliquer au besoin les premiers soins
- appeler des secours

En cas de panne

Il faut :

- rester calme et ne pas paniquer,
- quitter la route,
- essayer de décélérer la panne, de réparer le véhicule avec les outils et pièces de rechange à bord,
- appeler au besoin des secours (police, gendarmerie, mécaniciens riverains et autres)
- se déplacer vers un endroit offrant plus de garanties de sécurité

En cas de contrôle routier

Il faut :

- ralentir, s'arrêter, rester dans le véhicule puis s'assurer qu'il s'agit d'agents chargés de contrôle public ;
- abaisser les vitres de 2.5 cm au maximum ;
- être courtois ;
- présenter les pièces demandées par l'agent ;
- assister aux fouilles éventuelles.

Dispositions relatives aux incidents

- Tout incident, même mineur doit être signalé au bureau du PNUD (accident, vol, dommage, braquage, ...).
- En cas d'accident de la circulation, il faut faire faire un constat par la police
- Un rapport expliquant en détail les circonstances de l'événement devra être adressé au PNUD.
- Le PNUD examinera les rapports et informera le COORDONATEUR NATIONAL de sa décision.
- Le rapport circonstancié sera utilisé aux fins de l'assurance souscrite et le cas échéant pour des mesures disciplinaires.

III – Gestion des Ressources Humaines

a) Le Personnel du Projet (PP) :

Le personnel d'appui de projet est constitué pour l'essentiel des nationaux recrutés à divers niveaux de la hiérarchie en conformité avec l'organigramme du projet résultant des besoins en ressources humaines définis dans le document du projet, tels que les experts nationaux et le personnel d'appui : les assistants financiers et administratifs. Cette catégorie de personnel doit être recruté conformément aux procédures de recrutement retenues dans le présent manuel. Les fonctionnaires du gouvernement peuvent postuler à ces postes à la condition qu'ils se libèrent de leurs obligations précédentes durant la durée du contrat. Ils font partie des effectifs et sont intégralement rémunérés par le projet suivant le type de contrat et la grille de rémunération en vigueur au sein des projets appuyés par le PNUD. La durée du contrat ne peut excéder la durée du projet. Le personnel local de projet peut être classifié professionnel ou d'appui suivant le niveau de responsabilités définie dans les termes de référence de chaque poste. Il est recommandé d'établir une fiche mensuelle du personnel.

b) Le Personnel recruté sur une base temporaire (PBT) :

En fonction des besoins ponctuels exprimés du projet, la direction peut recourir à des compétences nationales ou extérieures sur une base temporaire n'excédant pas une durée estimée de 3 à 11 mois.

Le recours à cette catégorie de personnel s'avère indispensable:

- ✓ en vue de fournir une expertise et/ou des compétences/connaissances particulières, non disponibles au sein du personnel du projet, et dont ce dernier éprouve le besoin pour une période déterminée ;
- ✓ en vue de remplacer et d'assurer les fonctions normalement menées à bien par le personnel d'appui, fonctions pour lesquelles aucun autre membre du personnel existant n'est pas disponible ou pour lesquelles il n'existe pas de besoin continu.

Le titulaire d'un contrat temporaire n'a pas le statut d'un membre du personnel du projet mais plutôt celui d'un contractant indépendant. A ce titre, il ne peut prétendre à aucun avantage d'ordre social en dehors de ceux prévus dans le contrat sauf pour les voyages à effectuer durant sa mission. Sa rémunération couvre les services demandés mais aussi les coûts annexes tels que les frais de déplacement et les indemnités de subsistance suivant une grille déterminée par l'ensemble des Agences des Nations Unies.

c) Dans tous les cas ci-dessus évoqués :

Aucun recrutement ne peut s'effectuer sur une base rétroactive.

Une autorisation médicale doit être délivrée par un Médecin agréé du Gouvernement pour tout contrat d'une année et plus.

d) Les principes suivants doivent être rigoureusement observés lors de tout recrutement :

La concurrence : elle recommande de faire appel à un large éventail de candidats avec les qualifications requises et d'identifier le meilleur postulant qui répond à la définition du poste à pourvoir

La transparence : Les renseignements, y compris les critères de sélection, doivent être fournis intégralement et équitablement à tous les candidats ; un comité de recrutement doit être également mis en place.

L'équité selon le genre : Compte tenu de la sous-représentation féminine dans différents types d'emplois, à qualification égale, la priorité est donnée aux candidatures féminines.

Le bureau du PNUD n'assure aucune exonération, ni remboursement des impôts. Par contre, le bureau doit s'impliquer pour s'assurer de la régularité dans l'application des dispositions sociales et fiscales en vigueur dans le pays.

Le personnel recruté sur une base temporaire ne perçoit pas d'heures supplémentaires. Mais des heures supplémentaires peuvent être payées aux membres du personnel d'appui et non professionnel **lorsque des événements exceptionnels l'exigent et sur la base de la grille convenue avec le Gouvernement.**

Le recrutement

Le recrutement est effectué par le projet suivant la modalité NEX mais le PNUD peut également effectuer le recrutement à la demande du PMO. Dans le premier cas, ce sont les procédures contractuelles nationales qui s'appliquent. Dans le deuxième cas, ce sont les procédures du PNUD, et les formulaires utilisés sont différents. Pour l'un ou l'autre, les étapes suivantes sont applicables :

a) L'implication du PNUD à tous les stades du processus de recrutement

S'assurer que le **poste est prévu dans le document de projet** (pour les postes autres que ceux de consultation) ou le Plan de Travail. Dans le cas contraire, requérir l'approbation du Comité de projet ;

b) Les Termes de Référence

Pour tout recrutement à un poste de projet, les termes de référence doivent être définis par le service demandeur, approuvés par la direction du projet et le PNUD, et adressés au service d'administration et du personnel pour action ;

c) La classification

Tout poste créé doit être immédiatement classifié en considération du niveau de responsabilités et des exigences de ce poste contenus dans les termes de référence de celui-ci. De même, la classification doit être approuvée par la direction du projet et le PNUD ;

d) La publication

Au terme de la définition des termes de référence et de la classification du poste, le service administratif se doit de procéder à la publication la plus large possible du poste à pourvoir, par le biais des affiches, de publications dans les journaux les plus lus de la place, et même à la radio et à la télévision et sur les pages internet. Cette publication doit répondre au principe de transparence dans les recrutements du personnel des projets. De même, la durée de la publication ne peut être inférieure à une semaine. Enfin, les dossiers doivent être reçus sous pli fermé à l'adresse indiquée dans les termes de référence, et ne peuvent être ouverts que par un comité ad hoc désigné par la direction du projet, dont la composition et le rôle doivent être

en conformité avec les procédures nationales de recrutement. Le PNUD doit être représenté dans ce comité ;

e) Les présélections, Test et Interview

Le comité ad hoc procède à une analyse des dossiers de candidatures reçues, et dresse une liste de candidats les plus méritants afin de les convoquer à des tests écrits et/ou des interviews. Au terme de la sélection, un procès verbal doit être établi et disponible dans les dossiers du projet. Ce procès verbal qui doit être signé par tous les membres du comité doit refléter la synthèse des étapes suivantes :

- La présélection
- Les résultats des tests écrits si nécessaire,
- Le compte rendu des interviews ;

f) L'approbation du recrutement

Le procès verbal doit être approuvé par la direction du projet et le PNUD, sur la base des recommandations du comité de sélection. La direction peut aussi, en fonction des informations à sa disposition, ne pas respecter le classement suggéré par le Comité lors du choix final. Dans ce cas, il doit justifier par écrit et documenter sur le choix opéré.

g) La Mobilisation :

g-1.

Une fois la sélection faite, une offre d'engagement détaillée, le « Contrat de Service », avec le niveau du salaire et les documents pertinents (conditions d'emploi, règlement du personnel) est envoyée au candidat sélectionné qui doit l'accepter par écrit. A l'issue de cette acceptation le PNUD ou l'Administration du projet établit le contrat.

Attestation médicale d'aptitude : Dès son acceptation de l'offre, le candidat doit se faire examiner par un Médecin agréé du Gouvernement dans son lieu de résidence et envoyer les résultats (attestation médicale) à la direction du projet.

A la réception de l'attestation médicale, un contrat de service est établi reprenant les conditions définies dans l'offre dûment signé du candidat sélectionné et envoyé pour signature à la direction du projet. Le candidat doit au préalable fournir une copie de la pièce d'identité, et éventuellement une copie de son acte de naissance ainsi qu'une copie certifiée conforme de tous ses diplômes et attestations/certificats de travail.

De même, l'administration du projet doit procéder aux arrangements nécessaires afin d'inscrire le nouveau membre du personnel à la caisse nationale de la sécurité sociale.

Le Service du Personnel doit l'intégrer dans le système de paie.

Au terme d'un recrutement transparent et concurrentiel, le candidat sélectionné devra, conformément à la pratique, être recruté en premier lieu sur une base temporaire pour une période probatoire de 3 mois. Sur la base d'une évaluation favorable du superviseur au terme de la période de 3 mois, le candidat peut prétendre obtenir un contrat d'une durée supérieure, conformément au document du projet et aux termes de référence du poste. La durée du contrat ne doit jamais dépasser la durée du projet. Compte tenu de l'annualité des allocations budgétaires, la durée des contrats est calquée sur l'année civile.

g-2 Le personnel recruté sur base temporaire ou contrat de consultation :

g.2.1 Consultant international

Une offre de service doit être établie et que le contractant doit approuver et signer avant sa mobilisation. Le projet fournit le billet d'avion (A/R) du lieu de résidence vers le lieu d'affectation. Le projet doit également faciliter le voyage du consultant dans la mise à disposition de toute documentation jugée utile pour l'obtention de son visa. Des indemnités journalières peuvent être accordées conformément à l'offre.

g.2.2 Consultant national

Le Projet prend en charge le voyage en cas de mission à l'intérieur du pays et le paiement des frais de mission (80% avant et 20% à la fin de la mission sur présentation F10).

g.2.3 Personnel d'appui

Une offre de service doit être établie et que le contractant doit approuver et signer avant sa mobilisation.

g-3 Le personnel recruté hors du lieu d'affectation :

Le Projet prend en charge le voyage jusqu'au lieu d'affectation, ainsi que le voyage de retour au terme du contrat.

g-4 Dans tous les cas,

Toutes les modalités (fréquence de paiement, frais de mission, avance sur honoraires...) doivent être contenues dans le contrat. Aucun avantage/facilité ne pourra être accordé, hormis ce qui est clairement indiqué dans le contrat.

h) Recrutement des fonctionnaires du Gouvernement

Les fonctionnaires du gouvernement peuvent de plein droit concourir aux postes à pourvoir initiés par les projets. Toutefois, si la candidature d'un fonctionnaire est retenue, ce dernier doit impérativement se libérer de son statut de fonctionnaire et se mettre à la disposition du projet à plein temps. Pour les consultants, il est demandé une mise en congé du supérieur hiérarchique.

Les salaires et les indemnités

a) Détermination du salaire :

La grille de salaire qui sera appliquée sera celle convenue par le Gouvernement et le PNUD/Système des Nations Unies pour les projets financés par le PNUD/SNU. Celle-ci ne pourra en aucun cas être supérieure à la grille des salaires des fonctionnaires des Nations Unies ayant le même type de contrats, et assumant le même niveau de responsabilités. Pour chaque catégorie de personnel, la rémunération à retenir sur la grille salariale est un forfait qui résulte de la somme du salaire de base de la catégorie et de l'échelon et de l'indemnité de transport et de tout autre avantage prévu par la législation nationale. Compte tenu des spécificités des budgets, les conditions d'augmentation des salaires sont définies par la grille élaborée par le Gouvernement et le PNUD. Il est à noter cependant que cette augmentation ne

peut suivre celle du PNUD, étant donné qu'un budget spécifique est alloué et fixé dès le début du projet pour une période donnée.

b) *Gestion des présences et mode de paiement :*

Une fiche mensuelle devrait être établie pour chaque membre du personnel du projet. Cette fiche mentionne les présences et les absences pour différentes raisons. Elle doit être signée à la fin de chaque mois par la personne concernée et son Supérieur hiérarchique. Cette fiche servira de base dans le calcul du salaire.

Le paiement des salaires doit être effectué par chèque et une copie du chèque doit être classée dans le dossier de la personne concernée. Des avances sur salaires peuvent être accordées en cas de besoin urgent justifié. Cette avance ne peut être accordée qu'après la fin de la première quinzaine du mois et doit être imputée sur le mois en cours.

La sécurité sociale

Toute personne détenteur d'un contrat de type « Contrat de Service » doit avoir une assurance maladie, pour lui-même et sa famille. Il doit produire une copie de sa police d'assurance-maladie, et ce, dès la signature dudit contrat afin d'être en règle vis-à-vis des procédures du PNUD. Toute prolongation de ce type de contrat ne pourra plus être faite sans la présentation d'une police ou attestation d'assurance.

Les congés

a) *Le congé annuel*

Le congé annuel accordé aux titulaires des contrats de service est de 1 mois par an, plus les jours fériés officiels décrétés par le Gouvernement. Les congés annuels doivent être purgés avant la fin du préavis ou de la période du contrat. Toutefois, à titre exceptionnel et s'il est justifié que l'intéressé n'a pas pu prendre ses congés pour raison de services, un maximum de 10 jours de congés pourra lui être payé

b) *Le congé de maladie*

Le congé de maladie certifié est accordé pour une durée maximale de 24 jours par an pour les titulaires de contrat de services. Il doit obligatoirement être étayé par un certificat d'arrêt maladie délivré par un médecin agréé du Gouvernement.

Durant cette période de 24 jours de congé de maladie, le fonctionnaire perçoit intégralement son salaire. A partir du 25^{ème} jour, chaque jour de congé de maladie sera automatiquement déduit des congés annuels. A l'épuisement des congés annuels, le fonctionnaire perçoit le tiers de son salaire jusqu'au terme de son contrat dont le renouvellement ne peut être envisagé en l'absence d'un certificat médical attestant que le fonctionnaire est apte à réintégrer son poste.

c) *Le congé de maternité*

Il est accordé aux titulaires de contrat de service pour une durée maximale de 16 semaines pouvant être autorisée normalement deux semaines avant l'accouchement. Si le fonctionnaire manifeste son envie de continuer à travailler au delà de cette période, elle peut y être autorisée à condition qu'elle présente un certificat médical émanant de son obstétricien attestant que ceci ne présente pas de risque pour sa santé et celle de l'enfant. Toutefois, elle ne pourra en aucun cas être autorisée à travailler au-delà de deux semaines avant la date prévue pour l'accouchement.

A la reprise du travail après son accouchement et jusqu'au deuxième mois de l'enfant, toute fonctionnaire a droit à une heure par jour, pouvant être prise en 2 temps, pour l'allaitement de son bébé. Une durée raisonnable de déplacement d'une heure peut aussi être autorisée pour les enfants de moins de six mois.

Un personnel choisissant de ne pas exercer son droit au congé de maternité ne peut pas en demander le paiement, ni demander le changement en congé annuel.

d) Le congé de paternité

Le congé de paternité est autorisé pour une période de 4 semaines pour les contrats de services. Il est à prendre au plus tard dans le mois qui suit la naissance de l'enfant. Le congé de paternité peut être combiné avec des périodes de congé annuel. La demande doit être déposée une semaine au moins avant la date prévue pour le départ en congé.

Le détenteur du contrat de services doit avoir au moins une ancienneté d'au moins 6 mois de services au moment de la naissance de l'enfant pour pouvoir bénéficier du congé de paternité.

e) Comptabilisation des congés

Les congés sont comptabilisés dans les fiches mensuelles de présences.

L'Évaluation des performances et renouvellement de contrat

a) Pour les contrats des consultants/prestataires de services recrutés sur une base temporaire

Durant la réalisation de ses activités, le projet peut faire appel aux services de consultants ou de personnel d'appui local. Toute personne apportant son concours au projet contre paiement doit impérativement signer un contrat de louage de services. Ce contrat doit définir la nature du travail à effectuer, la durée convenue, le produit escompté, les arrangements en matière d'assurance, laquelle doit être à sa charge, le niveau de rémunération et les modalités de paiements.

Les modalités de paiement retenues pour les consultants doivent faire partie du contrat établi entre le consultant et le projet. Une des deux modalités suivantes doit être retenue :

Le paiement intégral des honoraires à la fin des travaux sur la base d'un certificat de paiement signé par le superviseur direct attestant que les travaux ont été effectués à son entière satisfaction.

Le paiement par tranches, généralement trois tranches, à raison de 15% à la signature du contrat, 35% à la réception provisoire des travaux et 50% à la réception et acceptation des travaux. Ces modalités peuvent varier suivant les termes de chaque contrat, en fonction des inputs nécessaires à l'exécution du contrat. Dans le cas où le paiement de la première avance s'élève à plus de 30%, voire à 50%, une justification doit être produite.

b) Pour les contrats de Personnel de Projets

Le contrôle et l'évaluation du service sont obligatoires, et sont une responsabilité normale de la Direction du projet. Ils sont effectués comme faisant partie d'un processus de retour d'information régulier sur les performances et les progrès individuels par rapport au mandat. La performance du détenteur de contrat de services doit être suivie et documentée tout au long

de la durée de son contrat. En règle générale, les détenteurs de ce type de contrat doivent produire à la Direction du Projet et au PNUD, des rapports trimestriels de performance indiquant leurs principales réalisations, conformément aux termes du contrat et à leurs plans de travail. Lesdits rapports sont archivés dans le dossier du personnel concerné.

Dans ce contexte, le but de l'évaluation du service est de :

- ✓ Examiner le progrès par rapport au mandat et au plan de travail détaillé ;
- ✓ Fournir un retour d'information sur la performance générale du détenteur du contrat de services et,
- ✓ Prendre des décisions en toute connaissance de cause sur des sujets contractuels.

Le personnel est évalué en trois temps : en fin de la période probatoire, à la fin de chaque année, et à la fin du contrat de l'intéressé. Au cours de la session d'évaluation du service, le fonctionnaire responsable doit informer le détenteur de contrat de services de la prolongation ou non, du contrat.

c) Renouvellement de contrat

Le contrat est renouvelé en fonction de la disponibilité des fonds, des recommandations des évaluations et surtout de la durée du projet.

En cas de fraude ou malversation prouvée et documentée, le Directeur du projet soumet le dossier à un comité ad hoc de discipline. Ce Comité examine le dossier et formule des recommandations au Directeur du projet, lequel prend une décision en concertation avec le PNUD.

Séparation

a) Démission

C'est une séparation initiée par le staff. Une période de préavis de 30 jours est nécessaire. Le préavis est payé tel que mentionné dans le contrat. Le crédit de congé continue à courir. A la discrétion de la Direction, le staff peut être autorisé à prendre son congé pendant la période.

b) Expiration du contrat

Le Directeur du projet doit avertir les individus de la non-prolongation du contrat, que ce soit à la fin du projet ou pour cause d'insuffisance budgétaire, **par une notification formelle à envoyer dans les délais prévus au contrat** :

- ✓ Le préavis doit permettre au détenteur du contrat de services de prendre tous les congés accumulés (cf 7.5 a) ;
- ✓ le responsable des ressources humaines doit veiller à la récupération, le cas échéant, des dettes du contractant envers le projet, des équipements –tels les ordinateurs, téléphones portables, clés, insignes, etc... en vue de préparer le « solde de tout compte ». Une copie du préavis doit être classée dans le dossier personnel de l'individu.

A la demande du contractant, le Directeur du projet peut fournir une lettre de référence,.

c) Résiliation du contrat avant son terme

Chaque partie peut terminer le contrat de services avant la date d'expiration du contrat, en donnant un préavis d'un mois par écrit à l'autre partie.

Dans le cas où le contrat est résilié, où les circonstances ne permettent pas le préavis exigé, le détenteur du contrat de service aura droit à une compensation, égale à une semaine de rémunération brute pour chaque mois de service non-effectué.

Toutefois, dans le cas d'une résiliation résultant d'une faute grave, la personne n'aura droit ni à un préavis, ni à une autre compensation. Dans le cas d'une résiliation pour cause de violation des normes de conduite, de tels individus ne seront éligibles à aucun autre contrat dans l'avenir.

La Direction du projet peut résilier un contrat de services sur les bases suivantes :

- ✓ Abandon de poste, sans autorisation préalable, pendant plus de cinq jours consécutifs ;
- ✓ Violation des normes prévues dans le contrat de services ;
- ✓ Performance insuffisante documentée dans le formulaire d'évaluation, et
- ✓ D'autres circonstances sérieuses, telles qu'estimées appropriées par la Direction du projet.

IV – Gestion des Voyages et des Formation

7.1 Les dispositions générales

a) A travers les projets de développement, le PNUD finance les activités de formation tendant à promouvoir la réalisation des objectifs et des résultats attendus. Les participants aux activités de formation sont les bénéficiaires des programmes et projets et les fonctionnaires du gouvernement. En principe, les consultants et les Experts ne peuvent suivre une formation dans le cadre d'un programme ou d'un projet étant donné qu'ils sont recrutés pour s'acquitter de tâches spécifiques pour lesquelles ils doivent déjà être qualifiés.

b) Le projet peut prendre à sa charge les frais de voyage des fonctionnaires du gouvernement devant se rendre à des conférences, réunions ou autres manifestations non prévues au stade de la formulation du document de projet, à condition que leur participation soit nécessaire à la réalisation des résultats du programme ou du projet.

c) Le projet peut prendre à sa charge les frais de voyage et les indemnités de subsistance de participants qui résident dans une région du pays autre que celle où a lieu la formation.

d) La ressource Formation, et plus particulièrement celle prévue à l'étranger, peut être sous-traitée ou confiée à un agent de réalisation. L'agent de réalisation doit informer le PNUD du processus de sélection des candidats appuyée par le PNUD, des propositions de bourse et du choix des installations de formation. Les bourses et autres indemnités financées par le PNUD ne devraient pas être supérieures au montant mensuel maximum applicable en la matière au sein du système des Nations Unies.

e) Les voyages d'étude sont organisés conformément au plan de travail du projet. La partie responsable doit veiller à ce que l'itinéraire le plus économique soit retenu et que les indemnités versées ne soient pas supérieurs aux taux applicables par le système des Nations Unies.

f) La formation dans le pays (séminaires, ateliers et autres) est organisée conformément au plan de travail et à un budget convenu.

g) Le personnel du projet peut être appelé à effectuer des missions de suivi ou d'évaluation des activités à l'intérieur du pays. Ces missions sont normalement prévues dans le plan de travail trimestriel du projet. L'objet de la mission et les résultats attendus doivent faire l'objet de termes de référence spécifiques à chaque mission. Ces termes de référence doivent être approuvés par le Directeur du projet qui désigne par ordre de mission les fonctionnaires retenus.

h) A la fin de la mission, le ou les fonctionnaire(s) ayant effectué cette mission doivent soumettre un rapport écrit qui mentionne le déroulement de la mission et les résultats obtenus. Ce rapport doit être soumis au Directeur du projet au plus tard une semaine après la fin de la mission.

i) Les frais de mission auxquels le fonctionnaire a droit doivent lui permettre d'être logé et nourri dans des conditions jugées acceptables. Le montant de ces frais doit être mentionné

dans l'ordre de mission et selon la grille convenue avec le Gouvernement, sans pour autant dépasser le montant accordé aux fonctionnaires du PNUD.

j) Le projet peut être appelé à prendre en charge les frais de mission des fonctionnaires du Gouvernement qui se déplacent dans le cadre des activités du projet. Le montant de l'allocation accordée à ce titre doit être déterminé sur la base de la grille convenue avec le Gouvernement. Cette même règle s'applique aux déplacements et aux missions du Coordonateur national du projet.

k) Tous les frais autres que les indemnités journalières de subsistance et qui sont liés au bon déroulement de la mission, peuvent être remboursés sur la base de justification et après accord du Coordonateur national du projet.

l) Les frais de mission calculés sur la base du nombre des jours retenus pour la mission doivent être payés à concurrence de 80% avant le départ et 20% après soumission du rapport de mission.

7.2 Les dispositions spécifiques

Les dispositions relatives aux formations et aux missions

Les formations concernent les séminaires et ateliers organisés au niveau national, les voyages d'étude, les stages, les participations à des conférences internationales, les bourses pour suivre des formations spécifiques.

La formation dans le pays (séminaires et ateliers) est organisée par le partenaire de réalisation conformément au plan de travail et au budget prévu. Un séminaire/atelier peut se dérouler en dehors du site du projet. Les formations au niveau national répondent aux dispositions spécifiques ci-après :

a) La préparation de la formation

Les dispositions suivantes doivent être prises :

1. S'assurer de la disponibilité des fonds à cet effet ;
2. Préparer les TDR de la formation qui doit comprendre les principaux éléments suivants :
 - Les objectifs de la formation
 - Le produit du plan du travail auquel elle se rattache ;
 - Les résultats attendus ;
 - Les bénéficiaires/participants (nombre, provenance, niveau);
 - La méthodologie
 - Le programme de déroulement de la formation
 - Le lieu ;
 - Le budget de la formation
3. Envoyer au moins trois semaines avant le début de la formation les TDR de la formation au Chargé de programme responsable du PTA au PNUD, pour avis. Celui-ci doit envoyer au PMO ses observations au plus tard une semaine après réception des TDR.

4. Prendre les contacts nécessaires à la réalisation du séminaire/atelier; (localité, lieu, hébergement, moyens de déplacement, restauration) ;
5. Définir les moyens matériels nécessaires : la logistique, la documentation, les supports pédagogiques de communication etc.
6. Préparer et envoyer au PNUD la demande de paiement des perdiems et autres frais connexes au moins deux semaines avant le début de la formation ;
7. Préparer les ordres de mission ;
8. Coordonner le déroulement du séminaire/atelier ;
9. Rédiger un rapport pertinent du séminaire/atelier ;
10. Suivre les tâches et indications issues du séminaire/atelier.

b) Autres dispositions

1- Les perdiems aux participants doivent tenir compte des taux fixés par le PNUD en accord avec les autres agences du Système des Nations Unies et partenaires au développement et communiqués aux équipes de projets. Il est interdit de toucher deux perdiems (sur fonds PNUD et sur fonds gouvernementaux) pour la même formation ;

2- Les frais de déplacement doivent tenir compte de la distance factuelle et des taux usuels de trafic en vigueur.

Les paiements divers doivent se faire sur la base des lettres d'invitation.

3- Des listes de présence journalières doivent être établies.

4- Il est recommandé que les séminaires/ateliers se tiennent pendant les jours ouvrables.

c) Voyages d'études, participation à des conférences internationales, stages

Ces formations doivent être organisées conformément au plan de travail du programme/projet.

L'agence de mise en œuvre doit veiller à ce que l'itinéraire le plus économique soit retenu et que les indemnités versées ne soient pas supérieures aux taux applicables par le système des Nations Unies.

Un rapport doit être produit par l'agent au plus tard un mois après la fin du programme.

Dispositions relatives aux missions à l'intérieur du territoire national

Toute mission sauf cas exceptionnel doit être programmée dans le plan de travail.

Avant la mission

Les dispositions générales suivantes doivent être prises :

1. S'assurer de la disponibilité des fonds à cet effet ;
2. Préparer les TDR de la mission qui doit comprendre les principaux éléments suivants :
 - Les objectifs de la mission

- Les résultats attendus ;
 - Les participants : la composition de l'équipe doit être en rapport avec la finalité de la mission ;
 - Le programme de déroulement de la mission
 - La destination (les sites à visiter) ;
 - les personnes à rencontrer
 - Le budget de la mission
3. Envoyer au moins trois semaines avant le début de la mission, les TDR de la formation au Chargé de programme responsable de l'AWP au PNUD, pour avis. Celui-ci doit donner ses observations au Partenaire de réalisation au plus tard une semaine après réception des TDR.
 4. Prendre les contacts nécessaires à la réalisation de la mission ;
 5. Définir les moyens matériels nécessaires à la réalisation de la mission ;
 6. Préparer et envoyer, le cas échéant, au PNUD la demande de paiement des perdiems et autres frais connexes au moins deux semaines avant le début de la mission ;
 7. Préparer l'ordre de mission et le faire approuver par le superviseur au moins une semaine avant la date effective de la mission. Un ordre de mission ne doit pas être signé par son détenteur ;
 8. Obtenir les avances sur frais de mission (80% du montant nécessaire pour la mission). Les 20% restants étant payés au retour après dépôt du rapport de mission au plus tard deux semaines après la fin de la mission.
 9. Les perdiems payés aux participants à une mission sont calculés sur la base de la grille mise à la disposition des projets par le PNUD.

Au cours de la mission

Il est important de respecter autant que possible le calendrier établi et de réaliser les activités programmées.

Après la mission

1-Produire le rapport de mission une semaine au plus tard après la fin de la mission (voir formulaire en annexe (**Annexe 17**))

2-Régulariser les avances sur frais de mission.

Le COORDONATEUR NATIONAL est chargé de veiller à ce que l'avance versée soit justifiée.

IV – Gestion Financière et Comptable

L'Institution désignée est responsable de la gestion de toutes les ressources que le PNUD alloue aux programmes et projets dans le cadre de l'exécution Nationale.

Dès sa signature par les différentes parties concernées, le document de projet devient un cadre juridique valable qui confirme :

- ✓ La disponibilité des ressources
- ✓ La satisfaction de toutes les conditions et facteurs essentiels à son exécution
- ✓ La volonté commune des parties à réaliser les résultats et objectifs retenus.

Ouverture et clôture d'un compte bancaire :

a) La responsabilité d'ouvrir et de clôturer un compte bancaire **au nom du projet** incombe au gouvernement et selon sa réglementation. Dans le cas où le gouvernement confirme par écrit que les conditions locales ne permettent pas l'ouverture d'un compte distinct pour les fonds du projet, le PNUD peut approuver l'utilisation d'un compte général auprès de la banque centrale, à condition qu'il soit possible de suivre et de vérifier facilement les fonds du PNUD alloués au projet.

b) Le gouvernement **doit communiquer officiellement** au PNUD le N° du compte, les noms et les qualités des personnes chargées de gérer ce compte ainsi que les spécimens de leurs signatures. Les titres de paiements (chèques, ordre de virement ou de paiement) doivent porter **impérativement une double signature**.

c) Il est fortement recommandé d'avoir au moins trois signataires des ordres de paiements afin de palier aux éventuels retards dans les opérations de paiement dus à l'absence ou à l'indisponibilité de l'un des deux signataires. Les spécimens de signatures doivent être déposés à la banque, au PNUD et auprès du gouvernement.

d) Seul le Gouvernement est habilité à clôturer le compte bancaire d'un projet. Il doit informer la banque et le PNUD par écrit et demander que le solde disponible soit transféré au compte du PNUD.

Plan de Gestion des ressources financières :

a) La première action de mise en œuvre du projet au niveau financier est l'élaboration d'un Plan Opérationnel de Trésorerie. L'objectif de ce plan est de préparer une stratégie de répartition des fonds alloués entre les différentes activités clés du projet. Cette répartition, dans le temps et dans l'espace, devrait permettre aux responsables du projet et aux autres partenaires d'apprécier la cohérence globale des projets, le cheminement logique dans la réalisation des produits et l'interrelation entre les activités clés du projet, les produits et les effets escomptés.

b) Le Plan Opérationnel de Trésorerie couvre la durée totale du projet. Son élaboration exige une connaissance parfaite des réalités et du contexte dans lequel le projet est appelé à

œuvrer. La contribution de l'ensemble des partenaires doit être assurée car la rigueur financière est une condition nécessaire mais pas suffisante pour aboutir à un Plan à la fois réaliste et réalisable.

c) Un Plan Opérationnel de Trésorerie doit contribuer à l'élaboration du Plan annuel de travail qui spécifie pour toute l'année considérée, les résultats escomptés, les activités clés, le cadre temporel, et le budget prévisionnel. L'avantage de ce plan de travail est d'établir un lien direct entre le budget du projet et les activités envisagées. Un exemple du Plan annuel de travail se trouve à l'Annexe (**Annexe 2**). A partir de son Plan annuel de travail (PTA), le projet doit établir son Programme trimestriel de travail.

d) C'est à partir de ce programme d'activités du projet que le Coordonateur national prépare le rapport financier et la demande d'avance des fonds.

Avances de fonds :

a) Les programmes et projets sont normalement financés par des avances trimestrielles que le bureau du PNUD consent à l'agent d'exécution. Des avances mensuelles peuvent être accordées si les conditions locales l'exigent. Pour assurer une utilisation optimale des ressources du PNUD, les avances sont consenties sur la base d'une prévision des dépenses trimestrielles ou mensuelles, conformément au plan de travail. Les avances ne peuvent être supérieures au montant nécessaire pour le trimestre suivant.

b) Le Partenaire responsable de la mise en oeuvre soumet toutes les demandes d'avance au PNUD dans le cadre du rapport financier.

c) Chaque trimestre, le Partenaire responsable de la mise en oeuvre établit le rapport financier du projet. Le but étant de comptabiliser les dépenses courantes effectuées avec les avances précédentes, de calculer le solde des avances et de demander l'avance pour le trimestre suivant en fonction du budget du programme ou projet.

d) La demande d'avance Annexe (**Annexe 11**) figurant dans le rapport financier Annexe (**Annexe 16**) indique le montant nécessaire pour le trimestre suivant en deux rubriques :

- ✓ Obligations en suspens. Il s'agit de tous les apports ayant fait l'objet d'un contrat, qui ont été reçus, sont expédiés ou vont être livrés mais pour lesquels il n'a pas encore été émis de chèque. Elle ne comprend que les obligations qui seraient acquittées le trimestre suivant ;
- ✓ Dépenses prévues : Elles concernent les nouveaux apports qui feront l'objet d'achats et de paiements le trimestre suivant.

e) Le Partenaire responsable de la mise en oeuvre soumet le rapport financier signé au Représentant Résident du PNUD pour signature au plus tard le 15 du mois qui suit la fin du trimestre. Le PNUD ne consent des avances de fonds que sur la base du rapport financier complet et signé par les deux parties contenant les détails des dépenses effectuées grâce à l'avance du trimestre précédent.

f) Le PNUD doit, dès réception du rapport financier, vérifier si des ressources sont disponibles au titre du budget et veiller à ce que le montant demandé ne soit pas supérieur au montant qui serait raisonnablement nécessaire pour les décaissements du trimestre suivant.

g) Ledit rapport financier doit toujours être accompagné d'un rapport d'activités dont l'analyse des cohérences des objectifs aux résultats escomptés doit être fait par le PNUD.

h) A l'exception des organismes des Nations Unies, le PNUD ne consent pas d'avances aux parties responsables. Les fonds dont ces derniers ont besoin leur sont directement fournis par le Partenaire de mise en œuvre (PMO) par prélèvement sur ses propres avances ou sous forme d'une Demande de paiement directe.

Paielements directs :

a) Le Partenaire de mise en oeuvre peut demander au PNUD d'effectuer des paiements au profit de tiers pour des biens et services fournis à un programme ou projet. Lorsque le PNUD effectue un paiement au nom du Partenaire de mise en oeuvre, ce dernier doit soumettre le formulaire type « Demande de paiement direct » (**Annexe 12**), dûment rempli et signé par le Directeur du projet, qui en conserve une copie. Une fois le paiement effectué, le PNUD doit en informer le PMO et lui transmettre copies des pièces justificatives.

b) Lorsque le PNUD effectue des paiements directs à la demande du PMO, sa responsabilité financière n'est nullement engagée. Il n'est que l'agent payeur qui exécute une transaction financière à la demande de l'agent d'exécution.

Etablissement du rapport financier :

a) Le PMO doit soumettre le rapport financier au PNUD au plus tard 15 jours après la fin du trimestre. Le rapport financier présente les dépenses mensuelles conformément au formulaire type (**Annexe 16**). Tous les fonds que le PMO vire à un agent de réalisation sont considérés comme des dépenses et imputés aux rubriques budgétaires appropriées. Le PMO est responsable de l'exécution de tous les contrats et accords conclus avec les agents de réalisation.

b) Le PMO doit obligatoirement soumettre le rapport financier à la fin de chaque trimestre. Si le bureau du PNUD ne reçoit pas de rapport financier au plus tard 15 jours après la fin du trimestre, il doit prendre officiellement contact avec le PMO. Lorsqu'une avance n'est pas réglée depuis plus de deux trimestres et que le rapport financier n'est pas reçu ou qu'il n'indique pas de dépenses imputées à cette avance, le Représentant Résident doit s'enquérir de la situation auprès du PMO. La stratégie d'exécution du projet doit être révisée en vue de prendre des mesures pour surmonter toutes difficultés liées à l'exécution ou à la réalisation. Le Représentant Résident doit informer le siège du PNUD de toutes les décisions prises.

Engagement des fonds et Procédures Comptables :

a) Dès la vérification et l'approbation du rapport financier et de la demande d'avance de fonds, sur la base d'un plan de travail détaillé, le PNUD procède à l'avance des fonds. Cette avance doit être effectuée par virement direct au compte bancaire du projet conformément à la demande d'avance formulée en monnaie locale. Le PNUD doit informer le PMO dès que l'ordre de paiement est transmis à la banque.

b) L'avance accordée par le PNUD doit être inscrite sur les livres comptables du projet dès que la banque confirme la disponibilité des fonds sur le compte du projet. Un extrait bancaire portant sur cette confirmation doit être classé comme pièce justificative à la pièce comptable. Le projet inscrit sur ses comptes l'avance effectuée et éventuellement les charges retenues par la banque.

c) Le projet doit disposer de deux livres comptables. Un livre pour les opérations bancaires et un livre pour la gestion de la caisse. Aussi, un classeur pour chacune des principales composantes du projet doit être tenu. A titre d'exemple, un classeur pour le personnel du projet, un autre pour les activités de formation et un autre pour le matériel acquis par le projet. Les livres comptables doivent être numérotés et ces numéros doivent concorder avec ceux figurant sur toutes les pièces comptables classées dans des classeurs. Chaque facture/reçu liquidé doit porter un cachet avec la mention « paid » ou « payé ».

d) Conformément au plan de travail et aux activités envisagées, les engagements financiers du projet doivent être planifiés. Avant chaque engagement le Directeur de projet doit s'assurer que les procédures ont été respectées durant tout le processus. Sa responsabilité, comme représentant du Gouvernement dans la mise en œuvre des activités du projet, est entièrement engagée.

Gestion des fonds :

Gestion de la caisse du Projet :

a) Le recours à des paiements à travers la caisse doit être limité au strict minimum et ne peut être justifié que :

- i. S'il s'agit d'un paiement courant dont le montant est inférieur à cent dollars des E.U ;
- ii. Si les conditions locales ne permettent pas de faire appel aux services bancaires.

b) En règle générale, le paiement en espèce doit être perçu comme une exception imposée par des considérations qui dépassent le champ d'action du projet. Les procédures découragent fortement le recours au paiement en espèce et cette pratique ne peut garantir une gestion efficiente et contrôlable des fonds.

c) La gestion de la « petite caisse » obéit ainsi aux règles suivantes :

- i. La gestion des fonds de la caisse ne doit pas être confiée à celui ou celle qui est chargé du contrôle des dépenses.
- ii. Les fonds ainsi que toutes les pièces justifiant les dépenses doivent être placés dans un coffre spécial. L'accès au coffre doit être strictement limité.
- iii. Chaque projet doit avoir une caisse particulière, et le contrôle de la clôture des comptes de la caisse doit être journalier. Le Journal de Caisse doit être numéroté et daté.
- iv. Les billets de banque disponibles en caisse en fin de journée doivent être répertoriés en nombre et en valeur.

d) Pour faire face aux paiements courants du projet (achat de timbre, petite réparation, achat urgent de fourniture de bureau, remboursement de petite dépense, etc.) le montant maximum des fonds qui peuvent être gérés en liquide est limité à 100 US \$ par mois.

e) Dès l'ouverture d'une caisse pour le projet, le Directeur du projet doit désigner par écrit la personne qui sera chargée de la gestion de cette caisse. Le PNUD doit être informé de cette désignation. Le Directeur du projet et le personnel chargé des finances ne doivent en aucun cas être désignés comme chargés de la gestion de la caisse.

f) Le Directeur du projet ou toute autre personne désignée par ce dernier, doit de temps à autre effectuer des contrôles afin de s'assurer de la bonne gestion des fonds déposés. Chaque opération de contrôle doit être mentionnée dans le Journal de la caisse avec les commentaires et les observations du Directeur du projet.

g) A la fin de chaque mois, un état détaillé de la caisse doit être signé et approuvé par le Directeur du projet et aucun paiement en espèce ne peut être effectué sans l'approbation et la signature du Directeur du projet.

Gestion des avances de fonds exceptionnelles :

a) Dans des cas particuliers et afin de permettre aux projets d'évoluer dans un contexte socio-économique particulier, le PNUD autorise l'utilisation des avances de fonds exceptionnelles afin d'effectuer certains paiements. Cette possibilité demeure toutefois conditionnée par un certain nombre de règles de gestion que les responsables des projets doivent respecter.

b) Dans le cas où le contexte local exige des paiements importants en liquide, le projet est tenu de s'assurer que les conditions de sécurité permettent une telle opération. Les fonds retirés doivent être déposés dans le coffre du projet placé en lieu sûr au plus tôt 48 heures avant la date des paiements et toutes les précautions doivent être prises afin d'assurer les conditions de sécurité lors du retrait des fonds et des paiements.

c) Le recours à des paiements en espèces doit être strictement limité et ne peut être justifié par le refus des fournisseurs d'accepter les chèques ou les virements bancaires. Ces modalités sont des pratiques internationalement reconnues. Afin d'éviter toute controverse, le mode de paiement doit être mentionné sur la demande des prix et les bons de commande du projet.

d) Il est fortement recommandé de faire appel au PNUD pour effectuer des paiements directs si cette procédure facilite les activités des projets et évite la gestion et les paiements en espèces.

e) Lors des retraits pour les avances exceptionnelles, Le chèque doit être libellé au nom de la personne chargée de la gestion de ce fonds exceptionnel. Si les montants retirés dépassent Cinq mille dollars, le transfert des fonds de la banque au projet doit être confié à des professionnels en matière de transfert de fonds ou, si les pratiques locales le permettent, à travers les services de la banque. Le Directeur du projet demeure pleinement responsable vis à vis du PNUD pour toute avance de fonds en espèces jusqu'à la justification des dépenses effectuées.

f) Les avances de fonds exceptionnelles doivent être clôturées dès la fin de l'activité qui a nécessité ces avances. Un état détaillé des dépenses doit être établi, certifié et approuvé par le Coordonateur national du projet. Le solde doit être déposé à la banque au plus tard 48h après la clôture des états financiers de ces avances.

Gestion du compte bancaire :

a) Dès l'ouverture d'un compte bancaire, le Directeur du projet doit désigner par écrit les personnes habilitées à signer les titres de paiement émis sur ce compte. Le PNUD doit en être informé.

b) Outre les approbations au niveau des titres de paiement, le Directeur du projet approuve ou délègue l'approbation aussi bien des charges imputées pour la gestion du compte que toute opération d'alimentation du compte.

c) Le compte du projet ne peut en aucun cas recevoir des fonds autre que ceux transférés par le PNUD. Le Directeur du projet doit en informer la banque de cette mesure.

d) Seuls les chèques remis par la banque au projet et répertoriés dans les livres comptables du projet (Numéro du chèque et numéro de la série) peuvent être utilisés lors des paiements ou le retrait des fonds. La pratique des chèques de guichet est formellement interdite.

e) Si les fonds disponibles sur le compte du projet ne permettent pas d'effectuer un paiement ou de retirer des fonds, le projet ne peut en aucun cas négocier un découvert auprès de la Banque même si les circonstances permettent d'envisager une alimentation du compte dans le court terme. Les charges et les agios pour découvert ne peuvent être acceptés lors de l'approbation des rapports financiers. Le PNUD ne peut être tenu responsable vis-à-vis de la banque ou du gouvernement pour des engagements pris à titre personnel par le Directeur du projet.

f) Chaque projet dispose d'un compte bancaire distinct. Le transfert entre les comptes des projets est formellement contraire aux procédures financières. Aussi, les fonds disponibles, étant destinés au financement d'activités prévues par le projet et approuvés par le PNUD, ne peuvent en aucun cas servir au financement d'autres activités sauf accord préalable du PNUD.

g) A la fin de chaque mois, le projet est tenu d'effectuer des rapprochements entre les paiements effectués et les états soumis par la banque. Cette pratique, appelée « Réconciliation bancaire » doit être basée sur les livres comptables du projet et sur les relevés mensuels soumis par la banque et arrêtés à la même date. Toute différence doit faire l'objet d'une investigation et apurée lors de la prochaine réconciliation.

h) Toute réconciliation finalisée doit être certifiée et approuvée par le Directeur du projet.

Procédures de décaissement des fonds des projets NEX

Le service Financier du projet procède à tout paiement après vérification de la conformité des documents qui y sont attachés (bon de commande, contrat, bon de livraison ou certification de service rendu, ordre/rapport de mission...). Toute facture soumise au paiement doit porter les coordonnées du fournisseur, la date d'émission, l'identité bancaire, fiscale, le numéro du registre de commerce, et le cachet du fournisseur. La quantité, la nature, et les prix doivent clairement apparaître et ne doivent être ni rayés, ni surchargés. L'utilisation des effaceurs est strictement interdite.

a) Requête de paiement et certification de service rendu

Les factures ou toute autre demande de paiement doivent parvenir au service administratif du projet qui doit soit certifier, soit soumettre pour certification. Une fois certifiées, les factures ou demandes de paiement doivent être transmises au service des finances pour préparation des règlements après les vérifications et les contrôles d'usage.

b) Effectivité de paiement

Le service des finances doit procéder aux paiements suivant les procédures ci-après :

- Vérification de la validité des pièces jointes, et des signatures autorisées ;
- Vérification du respect du processus de la transaction à payer ;
- Contrôle de la disponibilité budgétaire ;

- Contrôle arithmétique, établissement de la pièce comptable, et imputation du compte et de l'activité à débiter ;
- Comptabilisation de la pièce comptable
- Mise à jour du grand livre des comptes
- Etablissement du chèque ou du virement bancaire

c) Approbation et signature des titres de paiement

Le Directeur du projet signe conjointement avec une des personnes habilitées à signer sur les titres de paiement. En cas d'absence ou d'indisponibilité du Directeur du projet les deux autres personnes sont habilitées à signer les titres de paiement.

d) Remise du titre de paiement au bénéficiaire

- S'il s'agit d'un chèque, le service des finances doit le remettre en mains propres au fournisseur ou à toute autre personne porteuse d'une délégation contre signature sur la pièce comptable à la quelle une copie de la pièce d'identité doit être attachée.
- S'il s'agit d'un virement, le cachet de la banque sur une copie de l'ordre du virement fait foi. Sur demande du fournisseur, une copie de l'ordre du virement peut lui être délivrée.

e) Archivage des documents comptables :

- Les titres de paiements (chèque/ virement) doivent être conservés dans le coffre fort du projet avec les pièces afférentes.
- Une fois les titres de paiement remis au bénéficiaires, les pièces comptables doivent être classées par ordre chronologique suivant les numéros qui leurs sont attribués. Il est vivement recommandé pour des raisons de sécurité, qu'il y ait un double classement des pièces comptables : les originaux dans un premier dossier, et les copies dans un second.

V - Suivi, Evaluation et Audit

Le suivi, l'audit et l'évaluation sont des outils de gestion essentiels qui sont interdépendants et se complètent mutuellement. Ces instruments aident les projets à s'acquitter de ses obligations de rendre compte de l'utilisation des ressources qui lui sont confiées, d'une part, offrent une base solide pour la prise de décisions et permettent de tirer des enseignements pratiques de l'expérience acquise, d'autre part.

Suivi :

Le suivi est une fonction continue qui a pour but principal de fournir aux parties prenantes d'un projet, des indications précoces sur la qualité, la quantité et l'opportunité de progrès pour atteindre les résultats prévus. Toutes les activités du projet sont donc continuellement suivies, par les différents responsables, à tous les niveaux, sur la base des indicateurs déterminés dans le Plan de communications et de suivi (**Annexe 6**). Un suivi efficace nécessite un bilan du progrès du projet par rapport au plan de travail, et d'éventuelles exceptions. Le document de projet ainsi que tout plan de travail préparé par le partenaire d'exécution devrait fournir de base pour le bilan des progrès. Les outils définis au cours du processus d'un projet seront mis à jour selon un calendrier bien défini comme suit :

Au cours du cycle annuel :

- Mise à jour du **Journal de qualité** : les progrès et la qualité des prestations seront évalués sur la base des critères de qualité et du calendrier planifié ; (**Annexe 7**)
- Mise à jour du **Journal des problèmes** : tout problème du projet sera enregistré dans le Journal des problèmes afin de faciliter leur résolution ; (**Annexe 8**)
- Mise à jour du **Journal des risques** : le Journal des risques sera mis à jour par rapport à l'environnement externe qui affecte l'exécution du projet ; (**Annexe 9**)
- **Rapports trimestriels des progrès** : les rapports d'activités et les rapports financiers trimestriels devront servir de base à la prise de décisions concernant les déboursements futurs de ressources du PNUD au Partenaire d'exécution ; (**Annexe 15**) **Journal des enseignements tirés** : Les enseignements tirés du projet devront être remplis activement pour assurer un enseignement continu.
- **Visites sur terrain** : les visites sur terrain sont indispensables pour suivre et contrôler la concrétisation effective des résultats, appréhender les risques et régler les problèmes éventuels. Le formulaire y afférent est joint en Annexe (**Annexe 17**)

Annuellement :

- Révision annuelle : une révision annuelle du projet sera effectuée au cours du quatrième trimestre de l'année pour servir de base à l'évaluation des performances de chaque projet. Une telle révision s'effectue dans le cadre annuel du CPAP et de l'UNDAF. Cette évaluation impliquera toutes les parties prenantes, et particulièrement le Partenaire d'exécution, et se concentrera sur la mesure des indicateurs de réalisation. Cet examen mettra à jour les objectifs de réalisation et résultats atteints.

Evaluation :

L'évaluation est un jugement porté sur la pertinence, l'aptitude, l'efficacité et les efforts de développement, basé sur des critères et références convenus entre les parties prenantes. Elle doit fournir un bilan objectif des contributions aux résultats de développement. Les enseignements tirés de l'évaluation permettront d'atteindre la performance professionnelle, la

gestion efficace des résultats et l'optimisation de la responsabilisation des parties prenantes. Elle permet aussi de déterminer dans quelle mesure les processus, produits et services contribuent effectivement à des résultats de développement qui ont des répercussions, effets et impacts réels sur la vie des populations.

L'évaluation est menée conformément aux valeurs universelles d'équité, de justice, de parité des sexes et de respect de la diversité.

Chaque projet doit faire l'objet d'au moins une évaluation indépendamment de sa durée et de son budget. Cette évaluation doit être entreprise par une structure externe au projet mais en collaboration étroite avec tous les partenaires.

Le rapport d'évaluation doit être examiné lors d'une réunion qui regroupe l'ensemble des partenaires à un niveau élevé. Le but de cette réunion est de permettre aux participants d'apprécier les acquis, de prendre conscience des difficultés rencontrées, et de prendre les décisions qui s'imposent à tous les niveaux.

Audit :

L'audit est l'outil de suivi qui contrôle si les procédures et prestations fournies correspondent aux normes, critères, politiques et procédures prédéterminés. L'objectif de l'audit est de donner l'assurance au PNUD que les ressources ont été gérées conformément :

- Aux règlements financiers, règles et procédures prescrits pour les programmes ou projets ;
- Au descriptif de projet, aux plans de travail et domaines de gestion : activité, gestion, administration, finances, réalisation, suivi évaluation et dispositions applicables à l'établissement de rapports.

Au moins un audit devrait être réalisé pendant la durée de tout programme ou projet, mais la meilleure pratique est de réaliser un audit annuel pour tout projet ayant un budget annuel d'au moins 100,000 USD. Néanmoins, le PNUD et/ou le Gouvernement peuvent à tout moment demander l'audit d'un projet donné.

L'audit dans le cadre de l'Exécution nationale doit porter sur les éléments suivants, sans que ces points soient limitatifs :

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

L'audit portera sur les fonds fournis au Gouvernement sous forme d'avance. Les dépenses engagées pour le compte du programme ou projet par des Agences de réalisation des Nations Unies ou par le PNUD dans le cadre de l'appui à l'Exécution nationale, sont couvertes par les auditeurs des comptes de ces Organismes.

VI – Clôture du programme ou du Projet

a) *Durée de vie du projet :*

Le Partenaire de Mise en oeuvre est tenu de respecter la durée indiquée sur le document de projet. Un délai supplémentaire peut être accordé par le PNUD.

b) *Rapport final :*

Il est obligatoire et doit être établi par le Directeur de projet pour décrire les acquis du projet.

c) *Transfert des équipements :*

Les équipements acquis dans le cadre du projet sont la propriété du PNUD. Un inventaire final doit être effectué au préalable et soumis au PNUD qui décidera du transfert définitif de ces équipements au Partenaire de Mise en oeuvre, ou au Gouvernement. Dans ce cas, ce dernier devient légalement propriétaire et responsable du matériel transféré.

d) *Clôture du compte du projet :*

Dès l'approbation du rapport final, le Directeur du projet doit procéder à la clôture du compte du projet et au transfert du solde au compte du PNUD. Le dernier rapport financier permettra de préparer la révision finale du budget. Le projet est définitivement clôturé dès que la révision finale du budget est approuvée.

ANNEXES

Annexe 1	Modèle de document de projet
Annexe 2	Feuille de budget du plan de travail annuel (AWP)
Annexe 3	Modèle d'accord de gestion
Annexe 4	TDR Coordonateur national et Gestionnaire de projet
Annexe 5	Modèle Plan de suivi PTAI
Annexe 6	Plan de communication et de suivi
Annexe 7	Journal de qualité
Annexe 8	Journal des problèmes
Annexe 9	Journal des risques
Annexe 10	Plan opérationnel
Annexe 11	Demande d'avance
Annexe 12	Demande de paiement direct
Annexe 13	Formulaire de demande de service
Annexe 14	Rapport annuel du projet
Annexe 15	Rapport d'activités trimestriel
Annexe 16	Rapport Financier
Annexe 17	Formulaire de rapport de visite sur terrain
Annexe 18	Rapport mensuel de présence
Annexe 19	Inventaire de matériel
Annexe 20	Fiche d'utilisation du véhicule