Approche harmonisée des transferts monétaires

1. Le cadre de l'approche harmonisée des transferts monétaires (HACT), approuvé par le Groupe des Nations Unies pour le développement durable (UNSDG) en 2014, remplace le cadre précédent adopté en 2005. Le cadre HACT révisé est le résultat des leçons tirées de la mise en œuvre passée et des évaluations indépendantes et des examens conjoints de la gouvernance menés au niveau des agences de l'ONU. Le document complet du cadre HACT révisé est accessible sur le [site web](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) [du GNUDD (en anglais).](https://unsdg.un.org/sites/default/files/HACT-2014-UNDG-Framework-EN.pdf) Au sein du PNUD, le cadre HACT révisé (ci-après dénommé "cadre HACT"), y compris les exigences spécifiques du PNUD, a été approuvé par l'administrateur associé pour une mise en œuvre au sein du PNUD à compter du 1er janvier 2015.

# Justification :

1. Le cadre HACT original a été adopté pour la première fois en 2005 par le PNUD, l'UNICEF, le FNUAP et le PAM, conformément à la résolution 56/201 de l'Assemblée générale des Nations Unies sur l'examen triennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies. Le cadre HACT représente un cadre opérationnel commun (harmonisé) pour le transfert d'argent liquide aux -partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux -(à la fois les partenaire d’exécution [IP]et les parties responsables [RP]), que ces partenaires travaillent avec une ou plusieurs agences des Nations Unies. L'objectif du cadre HACT est de favoriser un alignement plus étroit de l'aide au développement sur les priorités nationales et de renforcer les capacités nationales en matière de gestion et de responsabilité, l'objectif ultime étant de passer progressivement à des systèmes nationaux. Il est destiné à servir d'ensemble simplifié de procédures relatives à la demande, au décaissement, à l'assurance et à l'établissement de rapports sur les fonds afin de gérer efficacement les risques, de réduire les coûts de transaction et de promouvoir le développement durable d'une manière coordonnée.

# Principaux changements et applicabilité du cadre HACT révisé :

1. Le cadre HACT révisé représente une évolution de l'assurance des transferts d'espèces fondée sur des contrôles et des audits au niveau des projets vers une méthode d'assurance fondée sur des évaluations et des audits axés sur les risques/systèmes. Il réaffirme le passage d'une approche de gestion basée sur le contrôle à une approche basée sur le risque. Le cadre révisé apporte un éclaircissement supplémentaire sur l'ensemble d'activités d'assurance (audits financiers, audits de contrôle interne, audits spéciaux et vérifications ponctuelles) à réaliser sur la base des résultats des macro- et micro- évaluations. En approuvant la mise en œuvre du cadre HACT révisé dans les bureaux du PNUD, l'administrateur associé a également engagé le PNUD à respecter les éléments clés suivants du cadre HACT convenu au niveau interinstitutionnel :
   1. **Cadre unique pour les transferts d'espèces aux partenaires (partenaires d’exécution ("PE") et parties responsables ("PR"))** : Le cadre HACT est une approche de gestion basée sur le risque et doit être le seul cadre appliqué par le PNUD lors des transferts d'argent aux partenaires.
   2. **Champ d'application** : Le cadre HACT est applicable aux partenaires, à l'exclusion des partenaires relevant de la modalité de mise en œuvre directe par l'agence, qu'ils soient ou non partagés (conjoints) entre plusieurs agences.
   3. **Applicabilité** : le cadre HACT est applicable dans tous les pays et dans toutes les situations, y compris les pays en situation d'urgence, de crise et d'après-conflit.

# Éléments clés du cadre interagences HACT :

1. Les éléments clés suivants ont été approuvés par toutes les agences des Nations unies participant à l'adoption du cadre HACT :
   1. **Dispositions en matière de gouvernance et de responsabilité au niveau interinstitutionnel** : Au niveau interinstitutionnel, le principal organe de contrôle est le comité de contrôle interinstitutionnel et le principal mécanisme interinstitutionnel pour le cadre HACT au niveau du siège est le comité consultatif HACT interinstitutionnel. Le Bureau de coordination des opérations de développement des Nations unies (UNDOCO) est l'unité de soutien technique du GNUDD qui assure le lien entre les discussions du GNUDD au siège et le travail des systèmes de développement des Nations unies au niveau national. Voir l['annexe D](https://popp.undp.org/fr/node/3541) ou la section 6.0 du [cadre HACT du GNUDD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais) pour une description détaillée de l'obligation de rendre compte et des responsabilités de chaque rôle au niveau de l'agence et du pays.
   2. **Dispositions en matière de gouvernance et de responsabilité au niveau de l'agence et des pays** : Au PNUD, l'administrateur est responsable devant le conseil d'administration de la mise en œuvre du cadre HACT. Cela inclut la désignation d'un point focal au siège pour représenter le PNUD au sein du comité consultatif interinstitutions sur la HACT et pour établir des mécanismes de suivi de la mise en œuvre de la HACT dans leurs organisations respectives. Au niveau national, le coordinateur résident dirige l'équipe de pays des Nations unies dans la coordination de la mise en œuvre de la HACT. Le coordinateur résident n'est pas directement responsable des fonds déboursés par chaque agence ; cela reste du ressort des représentants résidents. Voir le [tableau 6](https://popp.undp.org/fr/document/tableaux-hact-popp) pour la description des rôles et responsabilités du point focal du siège. Voir l'[annexe D](https://popp.undp.org/fr/node/3541) ou la section 6.0 du [cadre HACT du GNUDD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais) pour une description détaillée de l'obligation de rendre compte et des responsabilités de chaque rôle au niveau de l'agence et du pays.
   3. **Utilisation du cadre HACT pour les activités de développement des capacités des partenaires** : L'approche HACT est une approche basée sur le risque, et le cadre identifie le développement des capacités du partenaire, avec l'aide du PNUD et d'autres partenaires de développement, comme un élément essentiel de la gestion du risque. L'identification et la planification des lacunes en matière de capacités (soit par le biais d'une assistance directe de l'équipe de pays, soit par le biais d'autres partenaires de développement) constituent un élément important du cadre. Les bureaux nationaux doivent utiliser les résultats de l'évaluation HACT pour aider à concentrer les futures activités de développement des capacités dans les domaines thématiques clés et les domaines de développement mandatés, ainsi que sur le développement de la capacité de gestion financière nécessaire à tout partenaire. Toutefois, les activités de développement des capacités n'annulent pas les

résultats de la micro-évaluation dans la détermination de la modalité de transfert d'espèces (MTE).

* 1. **Évaluation des partenaires et approbation du gouvernement** : L'application du cadre HACT ne nécessite pas d'approbation distincte de la part du gouvernement. L'approbation de l'évaluation d'un partenaire fait partie intégrante de la sélection des partenaires et est convenue dans le plan d'action du programme de pays (CPAP) ou le plan d'action du cadre de coopération pour le développement durable des Nations unies, signé par le gouvernement. Les clauses pertinentes relatives aux modalités de transfert d'espèces figurent dans la [partie](https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Design_CPAP%20Template.docx) [VI du modèle de CPAP](https://popp.undp.org/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Design_CPAP%20Template.docx) et dans l['article V du cadre de coopération pour le développement](https://unsdg.un.org/resources/united-nations-sustainable-development-cooperation-framework-guidance) [durable](https://unsdg.un.org/resources/united-nations-sustainable-development-cooperation-framework-guidance) des Nations unies.
  2. **Évaluation des entités responsables de l'exécution des résultats du programme** : Le partenaire d’exécution est généralement l'organisation qui signe le plan de travail (PT) et qui est responsable de la réalisation des résultats du programme. Cependant, dans certains cas, l'organisation qui signe le plan de travail peut principalement jouer un rôle de coordination et déléguer la responsabilité de la mise en œuvre et de la gestion du programme à d'autres départements ou organisations. Les activités d'évaluation et d'assurance HACT doivent être appliquées à l'entité responsable de l'exécution des résultats du programme.
  3. **Partenaires partagés et organisme chef de file** : Pour les partenaires partagés, l'équipe de pays des Nations Unies (UNCT) convient d'une agence chef de file pour gérer les processus de micro-évaluation et d'audit. L'agence chef de file doit être celle qui reçoit le plus de fonds du partenaire (par rapport au budget global du cycle du programme de pays de chaque agence) et celle qui dispose d'une capacité interne suffisante. Les coûts liés à l'exercice du rôle d'agence pilote **ne** doivent **pas être** imputés aux autres agences.

# Tirer parti des activités d'assurance conjointe au niveau de l'équipe de pays des Nations unies :

1. Lorsque cela s'avère judicieux et accepté par l'équipe de pays des Nations unies concernée, les bureaux du PNUD sont encouragés à rechercher des possibilités de travailler conjointement avec les membres intéressés de l'équipe de pays des Nations unies pour la mise en œuvre des activités d'assurance. Il s'agit notamment (mais pas exclusivement) de mettre en place une procédure commune de passation de marchés pour la désignation de prestataires de services tiers pour les différentes activités d'assurance requises ; de tirer parti des accords à long terme existants avec les agences partenaires des Nations unies pour l'utilisation de sociétés professionnelles dans la conduite des activités d'assurance pour les partenaires spécifiques du PNUD.

# Politique spécifique du PNUD en matière de HACT et directives de mise en œuvre :

1. Dans le cadre général de l'approche HACT, les lignes directrices spécifiques pour la mise en œuvre de l'approche HACT au sein du PNUD sont les suivantes :
   1. **Responsabilité** : Le représentant résident est responsable devant l'administrateur de l'application des procédures HACT au niveau national, avec la supervision et le soutien du bureau régional.
   2. **Applicabilité** : Les procédures prescrites s'appliquent à tous les bureaux du PNUD (siège, bureaux régionaux, bureaux de pays et bureaux de projet) qui transfèrent des fonds à des

partenaires pour la mise en œuvre de projets de développement du PNUD, à l'exception des partenaires relevant de la modalité de mise en œuvre directe par l'agence.

* 1. **Seuil financier à appliquer pour la sélection des partenaires devant faire l'objet d'une micro- évaluation** : Pour le PNUD, tout partenaire qui devrait recevoir des transferts d'argent liquide d'un montant supérieur ou égal à 150 000 dollars par an est présumé présenter un risque important pour le PNUD et devra faire l'objet d'une micro-évaluation HACT par un prestataire de services tiers qualifié. Pour les partenaires qui devraient recevoir moins de 150 000 dollars par an, une micro-évaluation n'est pas nécessaire sauf si, à la discrétion du Bureau, une micro- évaluation est jugée nécessaire en raison d'autres considérations de risque, par exemple si le Bureau n'a pas d'expérience antérieure avec le partenaire ou si l'environnement opérationnel est considéré comme présentant un risque élevé. Les bureaux sont vivement encouragés à procéder à une micro-évaluation pour les partenaires qui se situent en dessous du seuil annuel mais qui devraient recevoir un montant supérieur ou égal à 150 000 dollars en espèces au cours d'un cycle de programmation.
  2. **Fréquence des contrôles ponctuels** : Lorsqu'une micro-évaluation est requise, la fréquence des différentes activités d'assurance est déterminée par la note de risque du partenaire résultant de la micro-évaluation effectuée. Pour les partenaires présentant un niveau de risque "faible", les contrôles ponctuels doivent être effectués au moins une fois par an, à l'exclusion de l'année de l'audit1 . Pour les partenaires présentant un niveau de risque "modéré", les contrôles ponctuels doivent être effectués deux fois par an. Pour les partenaires présentant un niveau de risque "significatif" (seuls les paiements directs et la modalité de transfert d'espèces avec remboursement peuvent être utilisés), les contrôles ponctuels doivent être effectués deux fois par an. Pour les partenaires présentant un risque " élevé ", l'autorisation de l'OFM, par l'intermédiaire du bureau concerné, en utilisant la plateforme HACT " Soumettre l'engagement à haut risque pour approbation " est nécessaire pour engager et émettre des transferts d'espèces au partenaire ; sinon, les directives d'audit DIM s'appliquent si la mise en œuvre directe ou le soutien complet du bureau de pays aux MNI est sélectionné. Pour les partenaires non évalués, une vérification ponctuelle doit être effectuée chaque année lorsque les dépenses sont supérieures ou égales à 50 000 dollars par an. Voir le [tableau 2](https://popp.undp.org/fr/document/tableaux-hact-popp) pour des conseils sur la fréquence des activités d'assurance. Les bureaux doivent planifier (c'est-à-dire programmer dans la plateforme HACT) la réalisation de contrôles ponctuels pour les partenaires dont le *budget* annuel est supérieur ou égal à 50 000 dollars et doivent réaliser le contrôle ponctuel lorsque les partenaires déclarent (via les formulaires FACE) des *dépenses réelles* d'au moins 50 000 dollars au cours d'une année donnée, indépendamment du fait qu'une micro-évaluation ait été réalisée ou non pour le partenaire. Pour les dépenses réelles déclarées inférieures à 50 000 dollars, les Bureaux peuvent effectuer des contrôles ponctuels à leur discrétion. Des vérifications ponctuelles ou des audits supplémentaires peuvent être nécessaires en fonction des résultats des

1 L'année d'audit se réfère à l'exercice financier au cours duquel les dépenses contrôlées ont été encourues, et non à l'année réelle au cours de laquelle l'audit est effectué.

vérifications ponctuelles précédentes. Il n'est pas nécessaire de procéder à un contrôle ponctuel au cours de l'année où les dépenses déclarées sont censées faire l'objet d'un audit. La fréquence des contrôles ponctuels indiquée ci-dessus est le minimum requis ; les bureaux peuvent, à leur discrétion et sur la base d'autres considérations de risque, effectuer davantage de contrôles ponctuels s'ils le jugent nécessaire. Les contrôles ponctuels doivent être effectués avant la clôture opérationnelle et financière du projet afin de s'assurer que toutes les pièces justificatives sont disponibles pour examen et que tous les ajustements requis dans Quantum ont été effectués.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Dépenses réelles supérieures ou égales à 50 000 $ par an** | **Dépenses réelles inférieures à 50 000 dollars par an** |
| **Partenaires évalués (dépenses budgétisées supérieures ou égales à 150 000 dollars par an)** | Un contrôle ponctuel est nécessaire :   * Évaluation du risque associé "faible" - au moins une fois par an, à l'exception de l'année de l'audit * "Risque modéré pour les partenaires - au moins deux fois par an * Évaluation du risque de partenariat "significatif" (seules les modalités de paiement direct et de remboursement des transferts monétaires peuvent être utilisées) - au moins deux fois par an | Des contrôles ponctuels peuvent être effectués à la discrétion de l'Office. |
| **Partenaires non évalués (dépenses budgétisées inférieures à 150 000 dollars par an)** | Au moins un contrôle ponctuel est requis chaque année | Des contrôles ponctuels peuvent être effectués à la discrétion de l'Office. |

* 1. **Vérification des résultats du programme :** Reportez-vous au document [POPP sur la gestion](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/36) [des programmes et des projets (PPM)](https://popp.undp.org/SitePages/POPPBSUnit.aspx?TermID=1c019435-9793-447e-8959-0b32d23bf3d5&Menu=BusinessUnit) pour obtenir des conseils sur la vérification des résultats programmatiques.
  2. **Fréquence des audits** : Pour les partenaires présentant un risque faible ou modéré, les audits de contrôle interne doivent être effectués au moins une fois tous les deux ans si les dépenses annuelles sont supérieures ou égales à 200 000 dollars ; sinon, des vérifications ponctuelles doivent être effectuées lorsque les dépenses déclarées sont supérieures ou égales à 50 000 dollars. Pour les partenaires ayant un niveau de risque "significatif", les audits financiers doivent être réalisés chaque année lorsque les dépenses sont supérieures ou égales à 200 000

dollars par an. Si un partenaire fait l'objet de deux audits consécutifs avec une opinion sans réserve et sans problème "significatif", et si les résultats des vérifications ponctuelles sont satisfaisants, la cote de risque du partenaire peut être ajustée, et les audits et vérifications ponctuelles effectués pour les périodes restantes conformément à la cote de risque du partenaire ajustée. Pour les partenaires dont la cote de risque est " élevée ", l'autorisation de l'OFM par l'intermédiaire du bureau concerné, en utilisant la plateforme HACT " Soumettre la mission à haut risque pour approbation ", est requise pour engager et émettre des transferts d'argent au partenaire ; sinon, les directives d'audit DIM s'appliquent si la mise en œuvre directe ou le soutien complet du bureau de pays à la MNI est sélectionné. Pour les partenaires non évalués, les audits financiers doivent être réalisés chaque année lorsque les dépenses sont supérieures ou égales à 200 000 dollars par an. Le [tableau 2](https://popp.undp.org/fr/document/tableaux-hact-popp) donne des indications sur la fréquence des activités d'assurance. Les bureaux doivent planifier (c'est-à-dire programmer dans la plateforme HACT) la réalisation d'audits pour les partenaires dont le *budget* annuel est supérieur ou égal à 200 000 dollars et doivent réaliser les audits lorsque les partenaires déclarent (via les formulaires FACE) des *dépenses réelles d'au* moins 200 000 dollars au cours d'une année donnée, indépendamment du fait qu'une micro-évaluation ait été réalisée ou non pour le partenaire. Pour les dépenses réelles déclarées inférieures à 200 000 dollars, les bureaux peuvent procéder à un audit à leur discrétion. Les audits doivent être réalisés avant la clôture opérationnelle et financière du projet afin de s'assurer que toutes les pièces justificatives sont disponibles pour examen et que tous les ajustements requis dans Quantum sont effectués.

* 1. **Modalités de transfert d'espèces** : Les modalités de transfert d'espèces à adopter sont basées sur la cote de risque du partenaire, qui est dérivée des résultats de la micro-évaluation, en tenant dûment compte du contexte de programmation spécifique, les exceptions étant documentées. Pour les partenaires dont le montant est inférieur au seuil de 150 000 dollars par an fixé par la microévaluation, le Bureau peut choisir la modalité de transfert d'espèces la plus appropriée en tenant compte des lignes directrices énoncées au paragraphe 27 (f), de tout facteur de risque connu et de l'expérience acquise avec le partenaire.
  2. **Modalités de communication des résultats des macro-évaluations, des micro-évaluations, des vérifications ponctuelles et des audits** : Les rapports de toutes les macro-évaluations, micro-évaluations et activités d'assurance doivent être téléchargés sur la [plateforme HACT](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home) afin de faciliter l'examen de la gestion par chaque bureau, le suivi de la supervision par les bureaux régionaux respectifs et l'examen de la conformité par le point focal HACT du PNUD au siège.
  3. **Utiliser les services de facilitation des prestations (anciennement connus sous le nom de "Direct Project Costing") pour les activités HACT** : Les coûts liés aux activités HACT contribuent directement à la réalisation des résultats de développement et doivent donc être imputés aux programmes et aux projets, - voir [Planification et paiement des services d'appui](https://popp.undp.org/node/11271) [à la mise en œuvre des projets](https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=502&Menu=BusinessUnit) (en anglais) du PNUD[.](https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=502&Menu=BusinessUnit) Lors de la formulation des budgets de projet, les bureaux doivent s'assurer qu'ils prennent en compte ces coûts, y compris les coûts liés à l'engagement de prestataires de services tiers pour réaliser des micro-évaluations et des activités d'assurance.
  4. **Exclusion générale de la modalité de mise en œuvre directe (DIM) et de la modalité de mise en œuvre par l'agence directe : Les** exigences de la HACT ne s'appliquent pas aux projets du

PNUD directement mis en œuvre par le PNUD (modalité de mise en œuvre DIM) s'il n'y a pas de transferts monétaires effectués aux partenaires (parties responsables) engagés par le PNUD ou aux projets mis en œuvre uniquement par les partenaires dans le cadre de la modalité de mise en œuvre par agence directe, qui inclut d'autres agences des Nations unies.

* 1. **Considération spéciale pour la partie responsable (partenaire) dans les projets DIM** : Pour les projets directement mis en œuvre par le PNUD, le Bureau peut avoir besoin de sélectionner une partie responsable (partenaire), telle qu'une entité gouvernementale, en tant que partenaire dans la mise en œuvre d'activités spécifiques du projet, en utilisant une lettre d'accord standard (LOA) - voir le [modèle](https://popp.undp.org/fr/node/4846). Il est parfois nécessaire d'effectuer des transferts d'argent à ces partenaires dans le cadre du programme DIM. Lorsque des transferts d'argent sont effectués, ces partenaires sont soumis aux exigences de la HACT, y compris la micro-évaluation, s'ils atteignent le seuil de 150 000 $ par an pour la micro-évaluation. Avant de sélectionner la modalité de transfert d'espèces, le Bureau doit tenir compte des résultats de l'évaluation microéconomique de la partie responsable, ainsi que des résultats de l'évaluation macroéconomique plus large, pour déterminer les activités confiées au partenaire et la modalité de transfert d'espèces. La fréquence des vérifications ponctuelles et des audits nécessaires au cours de l'année dépendra de la cote de risque du partenaire, comme indiqué aux points (d) et (f) ci-dessus.
  2. **Prise en compte particulière de l'appui des pays à la modalité de mise en œuvre nationale (MNI)** : L'article 15.01 du Règlement financier autorise le PNUD, lorsque les capacités sont insuffisantes, à fournir aux partenaires une série de services d'appui à la mise en œuvre nationale des activités du programme du PNUD, dans le cadre des paramètres établis par le Conseil d'administration. C'est ce qu'on appelle l'appui du bureau de pays aux MNI. Lorsque l'évaluation du risque du partenaire2 est élevée ou significative (voir [tableau 2](https://popp.undp.org/fr/document/tableaux-hact-popp)), il peut être nécessaire d'adopter un soutien complet du bureau de pays aux MNI, dans le cadre duquel le PNUD mettrait en œuvre des activités entièrement spécifiques au titre des MNI, ou d'adopter la mise en œuvre directe, jusqu'à ce que le partenaire soit évalué comme ayant développé des capacités adéquates ; lorsque le soutien complet du bureau de pays aux MNI a été adopté, toutes les activités du projet seront mises en œuvre par le PNUD et le HACT ne s'appliquera donc pas.

# Prise en compte particulière d'autres évaluations des risques convenues avec les donateurs

: Certains donateurs peuvent prescrire une évaluation des risques spécifique qui, dans certains cas, peut avoir des exigences plus élevées que les exigences HACT du PNUD, par exemple le Fonds mondial. Les bureaux doivent demander l'approbation du point focal HACT du siège du PNUD pour appliquer les évaluations des risques prescrites par les donateurs à la place des évaluations HACT et des activités d'assurance.

2 **L'évaluation du risque du partenaire est** définie comme l'évaluation globale du risque dérivée de la micro- évaluation, ajustée en fonction d'autres informations disponibles, notamment les résultats de la macro-évaluation, l'expérience passée avec le partenaire, y compris les résultats des activités d'assurance, les évaluations antérieures des capacités et les micro-évaluations réalisées par d'autres agences.

**Définitions des termes clés : Les** définitions des termes clés utilisés dans la présente politique sont les suivantes :

# Partenaire Cote de risque :

1. **La note de risque du partenaire** est définie comme l'évaluation globale du risque dérivée de la note de risque de la micro-évaluation, ajustée en fonction des autres informations disponibles, y compris les résultats de la macro-évaluation, l'expérience passée avec le partenaire, y compris les résultats des activités d'assurance, les évaluations antérieures des capacités et les micro- évaluations effectuées par d'autres agences. La justification de l'ajustement de la note de risque du partenaire doit être documentée et approuvée par le chef de bureau ou son représentant dans la plateforme HACT. Si un problème ayant conduit à une note de risque plus élevée (par exemple, l'absence de lignes directrices adéquates en matière de passation de marchés avec une séparation des tâches clairement stipulée) a depuis été traité et validé, par exemple par deux audits séquentiels ultérieurs avec une opinion sans réserve d'un partenaire, et que les résultats des vérifications ponctuelles de ce partenaire sont satisfaisants, le Bureau peut envisager d'ajuster la note de risque du partenaire à la baisse par le biais de la plateforme HACT "Summit Adjusted Risk Rating for Approval" (note de risque ajustée pour approbation). La révision doit inclure une documentation détaillée sur les raisons de l'abaissement de la note de risque, qui doit être étayée par des rapports d'activités d'assurance démontrant que les faiblesses de contrôle qui ont conduit à une note de risque plus élevée ont été traitées de manière satisfaisante. Cette révision à la baisse devra en outre être approuvée par le bureau régional pour les bureaux nationaux et par le chef de bureau ou son représentant pour les bureaux centraux et les unités indépendantes qui mettent en œuvre des projets de développement.

# Activités d'assurance :

1. Il s'agit d'activités planifiées utilisées pour déterminer si les fonds transférés aux partenaires ont été utilisés aux fins prévues et conformément au plan de travail annuel.

Les activités d'assurance dans le contexte de la HACT sont les suivantes :

* 1. *Contrôles ponctuels* : Il s'agit d'examens périodiques visant à évaluer l'exactitude des documents financiers relatifs aux transferts d'espèces aux partenaires et l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme (par le biais d'un examen des informations financières), et à déterminer si des changements importants ont été apportés aux contrôles internes. La vérification ponctuelle n'est pas un audit ; par conséquent, l'étendue des tests de dépenses est généralement inférieure à ce qui serait entrepris au cours d'un audit. Les contrôles ponctuels doivent être effectués avant la clôture opérationnelle et financière du projet afin de s'assurer que les pièces justificatives sont toujours disponibles pour examen et que tous les ajustements requis dans Quantum sont effectués.
  2. *Audit programmé* : Il s'agit d'un examen systématique et indépendant des données, des déclarations, des registres, des opérations et des performances d'un partenaire. Un audit programmé est soit un audit de contrôle interne qui est effectué pour les partenaires dont le risque est " faible " et " modéré ", soit un audit financier qui doit être effectué pour tous les autres partenaires, y compris ceux qui n'ont pas été évalués. Les audits doivent être réalisés

avant la clôture opérationnelle et financière du projet afin de s'assurer que les documents justificatifs sont toujours disponibles pour examen et que les ajustements nécessaires dans Quantum sont effectués.

* 1. *Audit spécial* : Il s'agit d'un audit réalisé à la suite de questions et de préoccupations importantes identifiées lors de contrôles ponctuels et d'audits programmés.

# Modalités de transfert d'argent liquide (CTM) :

1. Il s'agit des modalités suivantes de transfert d'argent liquide aux partenaires. Il convient de noter que le cadre HACT ne s'applique pas à la modalité de mise en œuvre directe par l'agence :
   1. *Transfert direct de fonds (DCT)* : Dans le cadre de cette modalité, le PNUD avance des fonds en espèces sur une base trimestrielle au partenaire pour la mise en œuvre d'activités de programme convenues. Le partenaire rend compte à son tour des dépenses. Il convient de noter que l'enregistrement des dépenses, depuis la demande jusqu'au décaissement, se fait dans les livres du partenaire. Le PNUD préfinance les activités par des avances de fonds.
   2. *Remboursement* : Cette modalité est similaire à la modalité de transfert direct d'espèces, sauf que le PNUD rembourse les fonds après que le partenaire a lui-même effectué le décaissement.
   3. *Paiement direct* : Il s'agit de l'arrangement selon lequel les paiements sont effectués directement aux fournisseurs et autres tiers fournissant des biens ou des services pour les activités de programme convenues au nom du partenaire, sur demande et après l'achèvement des activités. Dans le cadre de cette modalité, le partenaire est responsable des dépenses du projet et effectue les opérations d'achat, mais demande au PNUD d'effectuer les décaissements. Le Bureau fournit des services de comptabilité et des services bancaires au partenaire.
   4. *Mise en œuvre directe par l'agence* : Dans le cadre de cette modalité, le PNUD effectue les dépenses depuis la demande jusqu'au décaissement, sans transfert de fonds au partenaire. Toutefois, le partenaire chargé de la mise en œuvre exerce un contrôle total sur les programmes et donc sur les dépenses. Cette modalité se distingue de la mise en œuvre par une agence où le gouvernement est impliqué à un niveau plus élevé, par exemple en orientant la politique et en contrôlant les résultats escomptés. Il convient de noter que le cadre HACT ne s'applique pas à la modalité de mise en œuvre directe par l'agence en reconnaissance du principe de l'audit unique.

Quelle que soit la modalité de transfert de fonds, les dépenses sont enregistrées dans les comptes du PNUD lorsqu'elles sont engagées par le partenaire. Il est donc important que les bureaux du PNUD veillent à ce que les partenaires fassent régulièrement rapport.

# Cote de risque de l'évaluation micro :

1. Le questionnaire de micro-évaluation aboutit à une évaluation globale du risque qui comprend l'un des éléments suivants

les cotes de risque suivantes :

* 1. Risque faible : Ceci indique un -système de gestion financière bien développé -et un cadre de -contrôle fonctionnel avec une faible probabilité d'impact négatif potentiel sur la capacité du partenaire à exécuter le programme conformément au plan de travail (PT).
  2. Risque modéré : Ceci indique un système de gestion financière et un cadre de contrôle développés avec une probabilité modérée d'impact négatif sur la capacité du partenaire à exécuter le programme conformément au plan de travail.
  3. Risque important : Cela indique un système de gestion financière ou un cadre de contrôle sous-développé avec une probabilité significative d'impact négatif sur la capacité du partenaire à exécuter le programme conformément au plan de travail ;
  4. Risque élevé : Cela indique un système de gestion financière et un cadre de contrôle sous- développés avec une probabilité significative d'impact négatif sur la capacité du partenaire à exécuter le programme conformément au plan de travail.

**Formulaire d'autorisation de financement et d'attestation de dépenses (FACE) :**

1. Il s'agit du formulaire commun aux agences d'adoption pour que les partenaires demandent des transferts d'argent liquide, rendent compte des dépenses et les certifient. Il sert les objectifs suivants :
   1. Demande d'autorisation de financement : Le partenaire utilise la section "Demandes/Autorisations" pour saisir le montant des fonds à débourser pour la nouvelle période de rapport. Par rapport à cette demande, l'agence peut accepter, rejeter ou modifier le montant approuvé.
   2. Déclaration des dépenses : Le partenaire utilise la section "Déclaration" pour déclarer à l'agence les dépenses encourues au cours de la période de déclaration. L'agence peut accepter, rejeter ou demander une modification des dépenses déclarées ; et
   3. Certification des dépenses : Le fonctionnaire désigné par le partenaire utilise la section "Certification" pour certifier l'exactitude des données et des informations fournies.

# Partenaire d’exécution (IP) :

1. Il s'agit de l'entité qui est responsable de l'utilisation correcte des ressources fournies par le PNUD et de la mise en œuvre et de la gestion du programme prévu tel que défini dans le plan de travail (PT). Les PE possibles sont les suivants :
   1. Institutions gouvernementales ;
   2. Les organisations intergouvernementales (OIG) ;
   3. les organisations de la société civile (OSC), y compris les organisations non gouvernementales (ONG) ; et
   4. Autres agences des Nations unies.

# Partie responsable (PR) :

1. Il s'agit de l'entité qui a été sélectionnée par le PNUD pour un DIM ou un soutien national aux MNI dans le cadre d'un accord écrit pour mener à bien les activités du projet et/ou produire des

résultats en utilisant le budget du projet. L'entité peut être un ministère ou une institution gouvernementale, une agence des Nations unies, une organisation intergouvernementale ne relevant pas des Nations unies, une ONG/OSC ou une entreprise du secteur privé.

1. Les RP sont directement responsables devant le PNUD conformément aux termes de l'accord ou du contrat signé.
2. Voir le paragraphe 10 du guide POPP "[Sélectionner les parties responsables et les bénéficiaires de subventions](https://popp.undp.org/fr/node/11531)" dans le POPP "Programme and Project Management" (PPM) pour les différents types d'instruments juridiques utilisés par le PNUD pour engager une partie responsable.

# Partenaire :

1. Dans les présentes directives, le terme " partenaire " fait référence à un agent de mise en œuvre (qui comprend le partenaire/agent de mise en œuvre et la partie responsable) qui reçoit des transferts d'argent du PNUD pour la mise en œuvre du projet. Dans Quantum, l'agent d'exécution est désigné comme partie responsable et possède un code unique.

# Exécution du programme :

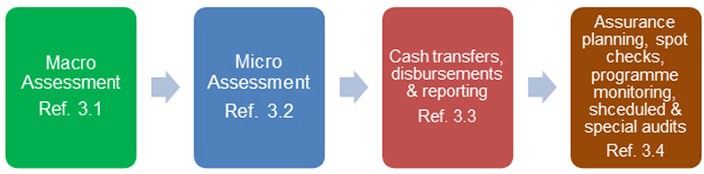
1. Pour les activités de programme du PNUD menées dans le cadre du CPAP, l'exécution est définie comme la propriété et la responsabilité globales des résultats du programme du PNUD au niveau du pays. Le gouvernement, par l'intermédiaire de l'agence gouvernementale de coordination, exerce sa propriété et sa responsabilité pour les activités du programme du PNUD en approuvant et en signant le plan d'action du programme de pays (CPAP) avec le PNUD, ou un [cadre de](https://unsdg.un.org/resources/united-nations-sustainable-development-cooperation-framework-guidance) [coopération des Nations unies pour le développement durable.](https://unsdg.un.org/resources/united-nations-sustainable-development-cooperation-framework-guidance) Toutes les activités relevant du CPAP/du cadre de coopération des Nations unies pour le développement durable sont donc exécutées au niveau national.

# Mise en œuvre du programme :

1. La mise en œuvre désigne la gestion et la réalisation d'activités de programme (ou de projets) en vue d'obtenir des résultats spécifiques, y compris l'achat et la fourniture d'intrants pour les activités de programme du PNUD et leur utilisation pour produire des résultats, comme indiqué dans un document signé entre le PNUD et le partenaire de mise en œuvre.

# Procédures :

1. Le cadre HACT se compose de quatre processus interdépendants : (1) macro-évaluation ; (2) micro-évaluation ; (3) transferts monétaires, décaissements et rapports et (4) planification et mise en œuvre de l'assurance, vérifications ponctuelles et audits spéciaux. Ces processus et les étapes procédurales correspondantes sont également détaillés dans le cadre HACT et font l'objet de références croisées dans le tableau ci-dessous :



On trouvera ci-après une description générale des quatre processus HACT interdépendants, des étapes de procédure correspondantes, ainsi que des informations complémentaires sur les concepts politiques clés introduits :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tableau. Composition du POPP HACT et sa référence correspondante dans le cadre HACT** | | | | |
| **Réf.** | **Processus opérationnel, sous- processus et tâches connexes décrits dans le présent POPP** | **Personne responsable/bureau** | **Section du cadre HACT** | **Organigramme dans le cadre HACT** |
|  | *Niveau national* |  |  |  |
| 4.1 | Évaluation macroéconomique | Point focal inter- agences RC & HACT | Section 7.2 à  7.14 | Figure 2 |
| 4.2 | Micro-évaluations | Point focal HACT pour les partenaires non partagés.  Coordination des partenaires communs par le point focal inter- agences de HACT | Section 7.15  à 7.37 | Figure 3 |
| 4.3 | Transferts d'espèces, décaissements et rapports | Point focal  HACT/personnel de bureau | Section 8 |  |
| 4.4 | Planification et mise en œuvre de l'assurance, vérifications ponctuelles,  audits programmés et audits spéciaux | Point focal HACT | Section 9 | Figures 4, 5, 6, 7  et 8 |

# Évaluation macroéconomique :

**Objet :**

1. L'objectif de l'évaluation macroéconomique est d'assurer une connaissance adéquate de l'environnement de gestion des finances publiques (GFP) dans lequel les agences fournissent des transferts d'argent aux partenaires. Dans le cadre HACT, la GFP est définie au sens large et comprend un ensemble de considérations relatives aux opérations menées dans le pays. Elle ne

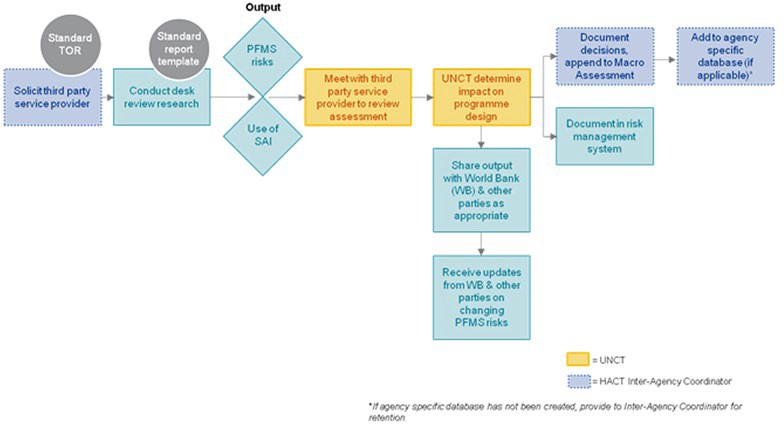
se limite pas uniquement à l'environnement financier, mais inclut également la capacité nationale de passation des marchés, la volatilité des taux de change, la présence de marchés informels/noirs, etc.

# Vue d'ensemble du processus (macro-évaluation) :

1. Le processus de macro-évaluation comprend les procédures suivantes
   1. solliciter un prestataire de services tiers,
   2. la conduite de la recherche documentaire,
   3. l'examen des résultats de l'évaluation,
   4. déterminer l'impact et les implications de l'évaluation sur la conception des programmes,
   5. documenter les décisions et les risques identifiés.

Voir la figure 2 de la section 7 du document [HACT Framework de la UNSDG,](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) qui est reproduite ci- dessous. Les principales étapes de la procédure sont décrites dans la matrice des responsabilités

:



1. **Principaux résultats** : Le processus de macro-évaluation produit deux résultats principaux :
   1. Un aperçu des risques liés à l'utilisation de la PFM pour les transferts monétaires aux partenaires gouvernementaux (en général) dans le pays, ainsi que d'autres connaissances spécifiques au pays pour les partenaires non gouvernementaux, telles que les conditions environnementales, la volatilité des taux de change, la présence de marchés noirs, etc. Il convient de noter que le risque de chaque partenaire est déterminé par le biais de la micro-évaluation.
   2. Déterminer si l'institution supérieure de contrôle (ISC) du gouvernement a la capacité d'entreprendre les audits programmés et spéciaux des partenaires du gouvernement.
   3. Si une macro-évaluation n'est pas réalisée, le Bureau doit remplir l'option "Opt-Out" de la macro-évaluation dans la plateforme HACT et la faire approuver par le chef de bureau ou son représentant, en justifiant pourquoi une macro-évaluation n'a pas été réalisée (par exemple, l'absence d'évaluations récentes du système PFM du pays) et quelles actions le Bureau, par l'intermédiaire de l'équipe de pays des Nations unies, prend pour garantir qu'une macro-évaluation sera réalisée dans les meilleurs délais.
2. **Lignes directrices pour la mise en œuvre** : Le chef de bureau ou son représentant doit veiller à ce que les points suivants soient respectés :
   1. Une macro-évaluation doit être entreprise une fois par cycle de programme et par pays avant le début d'un cycle de programme et doit être valable pour toute la durée du cycle de programme, y compris toute extension du cycle de programme, dans le but indiqué ci-dessus, en notant que le pays et sa gestion des finances publiques (GFP) sont en constante évolution. La macro-évaluation sert à garantir une connaissance adéquate de l'environnement de la gestion des finances publiques (GFP) dans lequel les agences fournissent des transferts monétaires aux partenaires. Il s'agit d'une étude documentaire des évaluations du système de GFP. Pour des raisons d'indépendance, la macro-évaluation ne doit pas être réalisée par une équipe interne des Nations unies. L'évaluation macro peut s'appuyer sur les évaluations disponibles menées par la Banque mondiale et d'autres institutions (voir les exemples au paragraphe 7.4 du document-cadre [HACT](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework)). Toutefois, ces évaluations ne remplacent pas l'évaluation macro requise par le cadre HACT, qui comporte une liste de contrôle spécifique pour la prise en compte des risques (voir l'annexe 2 de l'appendice 1 du document [HACT](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) [Framework](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework)).
   2. Le coordinateur résident des Nations unies est chargé de plaider auprès du gouvernement du programme et des principaux partenaires de développement pour qu'ils entreprennent une évaluation de la gestion des finances publiques s'il n'en existe pas déjà une.
   3. En tant que meilleure pratique, le représentant résident du PNUD devrait plaider auprès du CR/UNCT pour que la macro-évaluation soit réalisée au cours de la préparation de l'évaluation commune du pays (CCA), qui à son tour informe la préparation du cadre de coopération pour le développement durable des Nations Unies. Cela implique que le CR/UNCT vérifie rapidement auprès de la Banque mondiale, qui est la principale source d'évaluation de la gestion des finances publiques, si une telle évaluation a été réalisée et, si ce n'est pas le cas, qu'il plaide en faveur d'une telle évaluation.
   4. Un point focal inter-agences HACT devrait être nommé et sera responsable devant le CR de la gestion du processus de macro-évaluation au nom du groupe de travail HACT à établir, y compris la passation de marchés de prestataires de services au niveau national (le cas échéant).
   5. La macro-évaluation doit être réalisée par un prestataire de services tiers qualifié, afin de garantir son indépendance et de refléter l'expertise technique requise. Les bureaux peuvent faire appel à des prestataires de services qualifiés dans le cadre d'un accord de service établi au niveau national, régional ou mondial. Le recours à des prestataires de services régionaux ou mondiaux peut se traduire par une plus grande cohérence entre les évaluations et un meilleur rapport coût-efficacité par rapport à la passation de marchés au niveau national. Les bureaux sont tenus de communiquer avec le point focal HACT du siège du PNUD

(actuellement au Bureau de la gestion financière au sein du Bureau des services de gestion) pour déterminer l'option de passation de marchés appropriée.

* 1. Le coût du prestataire de services tiers doit être partagé entre les agences qui mettent en œuvre le cadre HACT au niveau de l'équipe de pays des Nations unies, au prorata du financement du cycle de programmation. L'accord de partage des coûts doit être géré par le point focal HACT et le point focal inter-agences au niveau de l'équipe de pays des Nations unies (le cas échéant).
  2. Les résultats préliminaires de l'évaluation macroéconomique sont discutés avec toutes les agences, à la fois pour fournir un résumé des résultats et pour intégrer l'expérience et la connaissance du pays propres à chaque agence dans l'évaluation finale, le cas échéant. L'évaluation macro finale doit être approuvée par le coordinateur résident au nom de l'équipe de pays des Nations unies.
  3. Si le PNUD est la seule agence à avoir besoin d'une macro-évaluation, il discute avec l'équipe de pays des Nations unies pour s'assurer que l'évaluation est réalisée et, le cas échéant, il est par défaut l'agence chef de file, responsable de la passation de marchés avec le prestataire de services tiers pour la macro-évaluation.
  4. Lorsque le prestataire de services finalise la macro-évaluation, chaque agence mettant en œuvre le cadre HACT doit documenter sa compréhension de l'évaluation, sa reconnaissance des risques identifiés et sa compréhension des effets au niveau national qui sont spécifiques à l'agence, y compris la conception du programme.
  5. Un résumé de l'évaluation macro devrait être incorporé dans le bilan commun de pays. Si le calendrier de ces évaluations ne coïncide pas, le résumé de l'évaluation macroéconomique devrait être communiqué par le biais de l'examen du cadre de coopération pour le développement durable des Nations unies. L'évaluation macroéconomique finale devrait également être partagée avec la Banque mondiale et d'autres parties, le cas échéant. En outre, les risques identifiés dans l'évaluation macro doivent être intégrés dans les activités de gestion des risques au niveau national et dans les registres, le cas échéant.
  6. Jusqu'à ce qu'une macro-évaluation soit réalisée pour le cycle de programmation en cours, le bureau national s'appuie sur la dernière macro-évaluation disponible.
  7. Si aucune macro-évaluation (actuelle ou passée) n'est disponible, le bureau national peut utiliser l'institution supérieure de contrôle (ISC) pour réaliser des audits en se conformant aux orientations du Bureau d'audit et d'enquête (OAI) sur la confiance accordée à l'ISC et en remplissant le questionnaire d'évaluation des capacités de l'ISC mentionné dans la lettre d'appel annuelle du Bureau d'audit et d'enquête3 . L'évaluation de la capacité de l'institution supérieure de contrôle (ISC) par l'OAI peut être réalisée une fois au cours du cycle du programme. Les orientations de l'OAI sur l'évaluation d'une ISC comprennent un questionnaire qui doit être correctement rempli, signé et téléchargé dans CARDS sous la rubrique "Documents justificatifs" et fourni à l'OAI pour démontrer qu'une diligence raisonnable a été exercée avant la sélection de l'institution supérieure de contrôle (ISC) pour effectuer les audits.

3 Les orientations relatives à l'évaluation d'une institution supérieure de contrôle (ISC) et le questionnaire sont disponibles sur le [site SharePoint de](https://intranet.undp.org/unit/office/oai/audits/SitePages/ngonim-specimen.aspx) l'intranet de l'OAI.

* 1. Dans certains cas, il peut apparaître clairement qu'il ne sera pas possible de procéder à une macro-évaluation. Le cadre HACT reste applicable. Le Bureau doit continuer à plaider, dans le cadre de l'équipe de pays des Nations unies, en faveur d'une macro-évaluation. Dans l'attente de cette évaluation, et en l'absence d'une macro-évaluation, le Bureau ne peut pas faire appel aux institutions supérieures de contrôle (ISC) pour des audits, à moins qu'il ne se soit conformé aux orientations de l'OAI sur la confiance accordée à l'ISC et qu'il n'ait rempli le questionnaire d'évaluation de la capacité de l'ISC mentionné dans la lettre d'appel annuelle de l'OAI, comme indiqué au point (l) ci-dessus.
  2. Dans certains cas, le gouvernement ne peut pas ou ne veut pas soutenir la macro-évaluation, et il n'existe aucun document pertinent sur la capacité de gestion des finances publiques (GFP) du pays. Le bureau national doit plaider auprès du gouvernement et des partenaires de développement, tels que la Banque mondiale, pour qu'une évaluation de la gestion des finances publiques soit réalisée avant de passer à l'étape suivante.
  3. Si cela n'aboutit pas et qu'une étude documentaire par un tiers n'est pas non plus possible, en l'absence d'une macro-évaluation, le coordinateur résident (après consultation de l'équipe de pays des Nations unies, du bureau régional et du point focal de l'agence du PNUD au siège) peut décider de passer à l'étape suivante de l'approche HACT. Dans ce cas, le CR consigne dans le dossier les principales considérations qui ont conduit à cette décision, y compris les efforts déployés pour plaider en faveur d'une telle évaluation auprès du gouvernement du programme. Au cours de la phase de planification et d'exécution de la micro-évaluation, le Bureau doit tenir compte du fait qu'une analyse des risques au niveau macro n'est pas disponible. Les bureaux doivent, dans la plateforme HACT, "exclure" l'évaluation macro qui a été approuvée par le chef de bureau ou son représentant, en expliquant les raisons pour lesquelles une macro-évaluation n'a pas été réalisée (par exemple, l'absence d'évaluations récentes du système de GFP du pays) et les actions que le bureau, par l'intermédiaire de l'équipe de pays des Nations unies, prend pour garantir la réalisation d'une macro-évaluation.

# Micro-évaluations Objet :

1. L'objectif de la micro-évaluation est d'évaluer la capacité de gestion financière d'un partenaire (c'est-à-dire la comptabilité, la passation de marchés, les rapports, les contrôles internes, etc. La note de risque peut être ajustée en tenant compte d'autres informations disponibles, telles que les résultats de la macro-évaluation et l'expérience passée avec le partenaire, afin d'obtenir une note de risque pour le partenaire, qui est utilisée pour déterminer la modalité de transfert d'espèces appropriée à un partenaire. Cette évaluation s'applique aux partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux.

# Vue d'ensemble du processus (micro évaluation) :

1. Le processus de micro-évaluation comprend des phases de planification et d'exécution. Dans la phase de planification, les procédures clés sont les suivantes :
   1. Déterminer quel partenaire doit faire l'objet d'une micro-évaluation et établir un ordre de priorité ;
   2. Générer le plan de micro-évaluation (en identifiant les partenaires à évaluer) à partir de la plateforme HACT et le faire approuver par le chef de bureau ou son représentant.

Lors de la phase d'exécution, les procédures clés sont les suivantes :

* 1. Solliciter un prestataire de services tiers pour les micro-évaluations
  2. Effectuer une micro-évaluation
  3. Examiner les résultats de l'évaluation et ajuster la note de risque, si nécessaire.
  4. En tenant compte des résultats de l'évaluation macro et micro, établir les impacts et les implications sur la conception de la PTA.
  5. Identifier les besoins en matière de planification de l'assurance
  6. En tenant compte des résultats de l'évaluation macro et micro, documenter les risques de manière appropriée.
  7. Procéder à un examen sélectif de l'évaluation microéconomique des partenaires.

Voir la figure 3 de la section 7 du document-cadre [HACT du GNUDD (en anglais),](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) qui a été révisé pour inclure les étapes procédurales requises pour la phase de planification de ce processus.



1. **Principaux résultats :** Le processus de micro-évaluation produit deux résultats principaux.
   1. Une évaluation globale du risque à partir du questionnaire standard de micro-évaluation :
      1. ***Risque faible*** *- Indique un système de gestion financière bien développé et un cadre de contrôle fonctionnel avec une faible probabilité d'impact négatif potentiel sur la capacité* du partenaire *à exécuter le programme conformément au programme de travail.*
      2. ***Risque modéré*** *- Indique un système de gestion financière et un cadre de contrôle développés avec une probabilité modérée d'impact négatif sur la capacité* du partenaire *à exécuter le programme conformément au plan de travail.*
      3. ***Risque important*** *- Indique un système de gestion financière ou un cadre de contrôle sous-développé avec une probabilité importante d'impact négatif sur la capacité* du partenaire à *exécuter le programme conformément au plan de travail.*
      4. ***Risque élevé*** *- Indique un système de gestion financière et un cadre de contrôle sous- développés avec une probabilité significative d'impact négatif sur la capacité* du partenaire *à exécuter le programme conformément au plan de travail.*
   2. La note de risque qui constituera la note de risque du partenaire qui sera utilisée pour formuler le plan d'assurance (avec des informations sur le type et la fréquence appropriés des activités d'assurance) et la modalité de transfert d'espèces.
   3. En tenant compte des résultats de la macro- et de la micro-évaluation, les bureaux doivent documenter les problèmes identifiés et les conclusions tirées pour la conception du programme et du projet, y compris toute décision d'ajuster la cote de risque du partenaire dans la plateforme HACT.
2. **Lignes directrices pour la mise en œuvre** : Le chef de bureau ou son représentant doit veiller à ce que les points suivants soient respectés :
   1. Tout partenaire devant recevoir des transferts d'argent liquide d'un montant supérieur ou égal à 150 000 dollars par an est présumé présenter un risque important pour le PNUD et devra faire l'objet d'une micro-évaluation HACT par un prestataire de services tiers qualifié. En dessous du seuil de 150 000 dollars par an, les micro-évaluations ne sont pas requises sauf si, à la discrétion du Bureau, une micro-évaluation est jugée nécessaire en raison d'autres considérations de risque, par exemple si le Bureau n'a pas d'expérience antérieure avec le partenaire, ou si l'environnement opérationnel est considéré comme présentant un risque élevé . La plateforme HACT doit être utilisée pour générer le plan de micro-évaluation, sur la base des budgets de projet agrégés des partenaires pour l'année établie dans Quantum, en indiquant quel partenaire doit être évalué.
   2. Lors de la détermination du montant estimatif des transferts en espèces par cycle de programme à un partenaire, les salaires et avantages connexes du personnel du PNUD imputés au projet doivent être déduits, étant donné que le partenaire n'en aura pas la responsabilité.
   3. La réalisation des micro-évaluations peut faire l'objet d'un ordre de priorité, mais elles doivent être achevées avant l'octroi de transferts monétaires à un partenaire. Les informations pertinentes doivent être prises en compte lors de l'établissement de l'ordre de priorité des partenaires pour les micro-évaluations. Par exemple, les partenaires qui ont fait l'objet de micro-évaluations négatives dans le passé ou d'avis/de conclusions d'audit négatifs doivent être prioritaires pour la réalisation d'une micro-évaluation. Par ailleurs, le Bureau peut avoir

documenté des faiblesses dans des programmes antérieurs qui l'amènent à demander une évaluation ou, à sa discrétion, le Bureau peut inclure un partenaire pour une évaluation sur la base d'autres considérations de risque.

* 1. Les notes de priorité déterminent l'ordre dans lequel le PNUD exige la réalisation des micro- évaluations. La micro-évaluation doit être réalisée avant que le financement du programme ne soit fourni. Par conséquent, en règle générale, l'ordre de priorité doit être déterminé principalement par la date de début prévue pour les activités du programme. Lorsque deux programmes ou plus ont des dates de début similaires, la priorité doit être basée sur l'évaluation du niveau de risque relatif pour le PNUD.
  2. La microévaluation doit être réalisée avant le début des activités du programme et, si cela n'est pas possible, dès que possible après le début des transferts monétaires. Si une Micro- Evaluation a déjà été réalisée, il faut présumer que les conclusions restent valables, à moins que des changements sous-jacents ne soient identifiés et ne viennent invalider les conclusions. Dans les cas où un partenaire atteint le seuil de microévaluation (150 000 dollars par an) et que le prestataire de services sélectionné n'est pas en mesure de réaliser la microévaluation pour des raisons valables indépendantes de la volonté du partenaire, par ex. en raison d'une urgence, d'une crise, de troubles ou d'incidents liés à la sécurité, une approbation écrite est requise avant l'émission de transferts de fonds de la part du chef de bureau ou de son représentant pour les transferts jusqu'à 150 000 $ et de la part du bureau concerné pour les transferts supérieurs à 150 000 $ ; et dans le cas des bureaux centraux qui mettent en œuvre des projets, l'approbation doit être obtenue du chef d'unité pour les transferts de fonds jusqu'à 150 000 $ et du chef de bureau pour les transferts de fonds supérieurs à 150 000 $. Le Bureau doit prendre en considération tous les facteurs de risque connus dans la sélection de la modalité de transfert de fonds appropriée sur la base de l'expérience antérieure avec le partenaire lors de l'octroi de l'approbation et, dans la mesure du possible, le Bureau doit minimiser l'octroi d'avances au partenaire dont la capacité n'a pas été évaluée. Le Bureau devrait s'assurer que le Bureau a des raisons justifiées pour ne pas effectuer une micro-évaluation ou pour tout retard et devrait s'assurer que des efforts adéquats sont faits pour effectuer la micro-évaluation. Le Bureau doit assurer un suivi adéquat de la performance du partenaire non évalué afin de garantir une performance satisfaisante.
  3. Lorsqu'un partenaire se situe en dessous du seuil de micro-évaluation (transferts d'espèces inférieurs à 150 000 dollars par an) et qu'une micro-évaluation n'est donc pas nécessaire, le Bureau doit appliquer des procédures de gestion des risques renforcées, notamment les suivantes :
     1. les transferts de fonds au partenaire ne doivent pas dépasser 150 000 dollars par an pour l'ensemble des projets et des plans de travail,
     2. sélectionner la modalité de transfert d'espèces la plus appropriée en tenant compte de tous les facteurs de risque connus et des résultats obtenus précédemment par le partenaire,
     3. limiter au minimum possible le nombre d'activités allouées au partenaire,
     4. pour les activités attribuées au partenaire, il convient, dans la mesure du possible, de recourir à des paiements directs ou à des remboursements plutôt qu'à des transferts directs d'espèces,
     5. un minimum d'une vérification ponctuelle est requis pour les partenaires qui déclarent des dépenses réelles supérieures ou égales à 50 000 dollars au cours d'une année,
     6. les audits de contrôle interne ne sont pas nécessaires. Les audits financiers doivent être réalisés conformément à la lettre d'appel d'offres pour l'audit annuel du Bureau de l'audit et des investigations,
     7. si, pour des raisons de programmation, des transferts directs d'argent (avances) doivent être effectués, le montant avancé à chaque poste doit être limité à la valeur minimale en dollars utilisable pour le projet,
     8. l'approche choisie doit être documentée et approuvée par le chef de bureau ou son représentant ;
  4. Pour les partenaires partagés, chacune des agences appliquera ses propres seuils de micro- évaluation pour déterminer si une micro-évaluation est nécessaire. Par conséquent, le PNUD ne participera et ne partagera les coûts que lorsqu'un partenaire atteindra le seuil de micro- évaluation du PNUD. Dans le cas où les partenaires atteignent le seuil de deux agences ou plus, l'agence dont le transfert de fonds estimé aux partenaires est le plus élevé sera l'agence chef de file par défaut, responsable de l'acquisition du prestataire de services tiers pour la micro-évaluation.
  5. Dans certains cas, le PNUD peut ne pas participer à une évaluation d'un partenaire commun réalisée par une ou plusieurs autres agences parce qu'elle n'a pas atteint le seuil fixé par le PNUD. Le Bureau doit examiner les conclusions de l'évaluation réalisée par les autres agences, lorsqu'elles sont disponibles. Si des questions importantes ont été soulevées qui pourraient avoir un impact sur le programme du PNUD, le Bureau doit demander conseil au point focal HACT du siège du PNUD.
  6. Le plan de micro-évaluation peut être ajusté par le point focal HACT désigné, si nécessaire, pour refléter les décisions conjointes prises sur les partenaires partagés. Cela peut entraîner la sélection de partenaires supplémentaires ou la modification des dates prévues pour les micro-évaluations. Le plan final de micro-évaluation doit être approuvé par le chef de bureau ou son représentant dans la plateforme HACT et partagé avec le point focal inter-agences UNCT/HACT afin de coordonner les évaluations des partenaires partagés.
  7. La micro-évaluation doit être réalisée par un prestataire de services tiers qualifié, afin de garantir son indépendance et de refléter l'expertise technique requise. Les bureaux peuvent faire appel à des prestataires de services qualifiés dans le cadre d'un accord de service établi au niveau national, régional ou mondial. Le recours à des prestataires de services régionaux ou mondiaux peut se traduire par une plus grande cohérence entre les évaluations et un meilleur rapport coût-efficacité par rapport à la passation de marchés au niveau national. Le point focal HACT du siège du PNUD est chargé de négocier des accords mondiaux à long terme avec des prestataires de services qualifiés et de les communiquer aux bureaux. Lorsque les accords à long terme ne couvrent pas une région ou un pays spécifique, les bureaux doivent engager directement des prestataires de services tiers qualifiés au niveau local ou régional, conformément aux lignes directrices habituelles du PNUD en matière de passation de marchés.
  8. Le point focal inter-agences désigné au niveau de l'UNCT est chargé d'aider les points focaux HACT des agences à coordonner les micro-évaluations pour les partenaires partagés. Cette

personne peut prendre l'initiative de soutenir l'expert en passation de marchés si la passation de marchés avec des fournisseurs tiers doit être partagée entre les agences. Pour les partenaires non partagés, les bureaux doivent envisager la possibilité d'utiliser des contrats partagés avec d'autres agences lorsque cela est rentable.

* 1. Le point focal HACT est chargé de gérer ou de soutenir le processus de micro-évaluation, notamment en s'assurant que le plan de micro-évaluation généré à partir de la plateforme HACT est complet et a été approuvé par le chef de bureau ou son représentant, en soutenant l'expert en passation de marchés pour la passation de marchés avec des prestataires de services tiers au niveau national (le cas échéant), en conservant les dossiers et en coordonnant la communication avec les partenaires. Le point focal HACT est également chargé de veiller à ce que les micro-évaluations requises soient effectuées avant que les transferts d'argent ne soient fournis aux partenaires.
  2. Le plan de micro-évaluation doit être généré à partir de la plateforme HACT et doit être mis à jour au moins une fois par semestre. Le plan doit être approuvé par le chef de bureau ou son représentant dans la plateforme HACT au plus tard à la fin du mois de février et du mois de juillet de chaque exercice financier. Le plan inclut tous les partenaires et les partenaires principaux qui nécessitent une micro-évaluation (c'est-à-dire ceux qui atteignent le seuil de 150 000 dollars par an) et la date prévue ou la date d'achèvement si l'évaluation a été réalisée. Les micro-évaluations requises doivent être achevées avant tout transfert de fonds au partenaire. Le plan de micro-évaluation doit être généré à partir de la plateforme HACT, sur la base des budgets de projet approuvés dans Quantum par le partenaire, une fois que toutes les informations requises ont été saisies par le Bureau.
  3. Les micro-évaluations réalisées au début du cycle du programme sont valables pour toute la durée du cycle du programme. Si l'évaluation a été réalisée à mi-parcours, elle peut s'étendre sur le cycle de programme suivant et sera valable jusqu'à cinq ans à compter de la date d'achèvement. Les bureaux doivent faire preuve d'une discrétion raisonnable pour déterminer s'il convient de procéder à une nouvelle évaluation à mi-parcours si le projet arrive à son terme dans un court laps de temps. Par exemple, une micro-évaluation réalisée au début de la quatrième année d'un cycle de programme national de cinq ans sera valable jusqu'à la fin de la troisième année du cycle de programme national suivant, à moins qu'il n'y ait eu un changement dans la structure de gestion du partenaire ou dans les processus et procédures, comme indiqué ci-dessus. Si des changements significatifs sont observés dans la structure de gestion organisationnelle d'un partenaire ou dans ses processus et procédures concernant le programme, une nouvelle micro-évaluation peut être jugée nécessaire par l'agence au cours du cycle du programme.
  4. La note globale de risque pour chaque partenaire doit être discutée avec le partenaire afin de fournir des détails concernant la justification de la note, les domaines d'amélioration (renforcement indirect des capacités) et l'impact que les améliorations peuvent avoir sur les notes de risque globales et les activités d'assurance connexes. Les risques spécifiques identifiés dans la micro-évaluation sont également intégrés dans les activités de gestion des risques au niveau national et dans les registres, le cas échéant.
  5. En tenant compte des résultats de l'évaluation macro et micro, les bureaux doivent documenter les risques identifiés et les conclusions tirées pour la conception du programme et du projet, y compris toute décision d'ajuster la note de risque de l'évaluation micro. Cela

doit être documenté et enregistré dans la plateforme HACT ; se référer aux paragraphes (q) et (t) ci-dessous pour plus de clarté.

* 1. Le rapport de micro-évaluation doit être téléchargé et approuvé par le chef de bureau ou son représentant dans la plateforme HACT. Les résultats de l'évaluation et les questions mises en évidence par les évaluations doivent être documentés dans la plateforme HACT.
  2. Les cotes de risque globales pour les partenaires qui nécessitent une micro-évaluation sont reflétées dans la section micro-évaluation de la plateforme HACT pour le suivi. Une fois les évaluations requises terminées, le PNUD évalue la distribution des cotes de risque afin de s'assurer de la cohérence avec l'approche basée sur les risques. Si un nombre important de partenaires est identifié comme présentant un risque important ou élevé (c'est-à-dire plus de 90 % de l'ensemble des partenaires), le PNUD réévalue les micro-évaluations réalisées et en discute avec le point focal du siège du PNUD afin de maximiser les actions d'assurance en tenant compte de la capacité des différents bureaux.
  3. Au cours de la mise en œuvre du programme, des informations supplémentaires peuvent être disponibles et entraîner une réévaluation de la note de risque initiale. Par exemple, des questions peuvent être soulevées dans le cadre des examens des formulaires FACE et/ou des activités d'assurance. Le Bureau devrait déterminer s'il est nécessaire d'obtenir davantage d'assurance pour ces partenaires, et notamment si une nouvelle micro-évaluation ou d'autres activités d'assurance HACT devraient être réalisées. Pour les partenaires partagés, le Bureau devrait demander au point focal inter-agences HACT de convoquer une réunion des agences concernées afin de convenir d'une approche commune.
  4. Lorsque des problèmes sont relevés lors des micro-évaluations réalisées, le Bureau doit documenter les problèmes relevés et les mesures correctives envisagées dans la plateforme HACT. Pour les partenaires dont les transferts monétaires prévus sont supérieurs ou égaux à 1 million de dollars par an, le rapport de micro-évaluation, y compris la documentation des problèmes et le plan d'action, devra être examiné dans la plateforme HACT par le bureau régional pour les bureaux de pays, et par le chef de bureau ou son représentant pour les bureaux centraux et les unités indépendantes qui mettent en œuvre des projets de développement.

# Transferts d'espèces, décaissements et rapports Objet :

1. Ce processus permet de déterminer la modalité de transfert d'espèces à appliquer en fonction de la cote de risque du partenaire établie à partir de la micro-évaluation et ajustée, le cas échéant, en fonction d'autres facteurs de risque.

# Vue d'ensemble du processus (transferts d'espèces, décaissements et rapports) :

1. Les procédures clés de ce processus sont les suivantes :
   1. Finaliser l'évaluation des risques pour les partenaires.
   2. Déterminer la modalité de transfert d'argent liquide appropriée.
   3. Examen et approbation des formulaires FACE avant le décaissement.
2. **Principaux résultats :** Les principaux résultats de ce processus sont les suivants :
   1. Formulaire FACE dûment signé et approuvé.
   2. La modalité de transfert d'argent liquide est mise en œuvre sur la base des résultats de l'évaluation des risques effectuée par le partenaire.

# Lignes directrices pour la mise en œuvre :

1. Trois modalités de transfert d'argent liquide sont disponibles dans le cadre du programme HACT

:

* 1. ***Transferts directs de fonds -*** Les fonds sont transférés par le PNUD au partenaire avant que celui-ci n'engage des obligations et des dépenses pour soutenir les activités convenues dans le plan de travail.
  2. ***Paiements directs*** *-* Les fonds sont versés par le PNUD directement aux fournisseurs et autres tiers pour les obligations et les dépenses encourues par le partenaire pour soutenir les activités convenues dans le plan de travail.
  3. ***Remboursements -*** Les fonds sont fournis par le PNUD au partenaire pour les engagements pris et les dépenses encourues à l'appui des activités convenues dans le plan de travail.

1. Les lignes directrices suivantes doivent être respectées lors de la sélection des modalités de transfert d'espèces appropriées pour le partenaire. Toute proposition d'écart par rapport aux directives ci-dessous concernant les modalités de transfert d'espèces requises en fonction de l'évaluation du risque doit être discutée avec le point focal HACT du siège. Pour plus de facilité, voir également le [tableau 3](https://popp.undp.org/fr/document/tableaux-hact-popp) sur les modalités de transfert d'argent liquide en fonction de l'évaluation du risque du partenaire :
   1. Pour les partenaires considérés comme **présentant un risque "faible"**, le choix de la modalité de transfert d'espèces est déterminé en fonction des besoins du programme, c'est-à-dire que les transferts directs d'espèces, les remboursements ou les paiements directs, ou une combinaison des trois, sont acceptables.
   2. Pour les partenaires considérés comme présentant un **risque** "**modéré"**, le choix de la modalité de transfert d'espèces (MTE) dépend des conclusions spécifiques qui ont conduit à l'évaluation du risque du partenaire, c'est-à-dire l'évaluation microéconomique, ainsi que d'autres informations disponibles telles que les résultats de l'évaluation macroéconomique, l'expérience passée avec le partenaire, les informations sur les forces/faiblesses spécifiques du partenaire et les capacités propres de l'agence. Par conséquent, les transferts directs d'argent peuvent être appliqués dans des domaines spécifiques évalués et jugés forts, tandis que les paiements directs ou les remboursements s'appliqueront dans les domaines plus faibles. Les paiements directs ne peuvent être utilisés que dans certains domaines spécifiquement évalués où le cadre de contrôle interne du partenaire est jugé adéquat.
   3. Pour les partenaires évalués comme **présentant un risque** " **significatif "**, les transferts directs d'argent ne sont pas viables. Les paiements ou remboursements directs ne peuvent être utilisés que dans certains domaines spécifiquement évalués où les contrôles internes du partenaire ont été jugés adéquats lors de la micro-évaluation. Toutes les autres activités

doivent faire l'objet d'un soutien complet du bureau de pays à la MNI, ou le programme peut être considéré comme une mise en œuvre directe du PNUD, dans le cadre de laquelle le bureau peut envisager d'engager un partenaire (partie responsable), tel qu'une entité gouvernementale ou une ONG, en tant que partenaire dans la mise en œuvre des activités du projet. Si les transferts d'argent estimés au partenaire sont supérieurs à 150 000 dollars par an, une micro-évaluation et des activités d'assurance sur le partenaire seront nécessaires.

* 1. Pour les partenaires classés comme **présentant un risque** " **élevé "**, en raison de la faiblesse des contrôles internes du partenaire, aucun transfert d'argent ne doit être effectué. Toutes les activités doivent être mises en œuvre soit par le biais d'un soutien complet du bureau de pays à la MNI, soit par la mise en œuvre directe du PNUD (DIM). Dans le cadre de la mise en œuvre directe, le Bureau peut envisager d'engager une partie responsable (partenaire), telle qu'une entité gouvernementale ou une ONG, en tant que partenaire pour la mise en œuvre des activités du projet. Si les transferts d'argent estimés au partenaire sont supérieurs ou égaux aux seuils d'activité HACT, une micro-évaluation et des activités d'assurance sur le partenaire seront requises. Toutefois, dans des circonstances exceptionnelles, lorsqu'un partenaire présentant un risque "élevé" doit être engagé, les bureaux doivent obtenir l'autorisation de l'OFM par l'intermédiaire de leur bureau respectif, en utilisant la plateforme HACT "Soumettre un engagement à haut risque pour approbation" avant d'effectuer les transferts d'argent au partenaire.

1. Se référer au [POPP pour les procédures de demande de transferts monétaires et de déclaration](https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=156&Menu=BusinessUnit) [des décaissements](https://popp.undp.org/SitePages/POPPSubject.aspx?SBJID=156&Menu=BusinessUnit) lors de l'utilisation des formulaires standard d'autorisation de financement et d'attestation de dépenses (FACE). Les formulaires FACE sont obligatoires pour tous les bureaux et remplacent tous les autres documents utilisés par les partenaires pour demander des fonds et déclarer les dépenses (voir les sections 8.10 à 8.13 et l'annexe VI du [cadre HACT du GNUDD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais)).
2. Les formulaires FACE doivent être accompagnés d'une estimation détaillée des coûts (ICE) indiquant le budget détaillé de l'activité, y compris les prix et les quantités. Cliquez [ici](https://intranet.undp.org/unit/ofrm/hact/UNDP%20HACT%20Itemized%20Cost%20Estimate%20ICE/UNDP%20Itemized%20Cost%20Estimate%20(ICE)%20Template.xlsx?Web=1) pour le [lien](https://intranet.undp.org/unit/ofrm/hact/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/unit/ofrm/hact/UNDP%20HACT%20Itemized%20Cost%20Estimate%20ICE/UNDP%20Itemized%20Cost%20Estimate%20%28ICE%29%20Template.xlsx&action=default) vers le modèle ICE du PNUD. Les formulaires FACE, y compris l'ICE, doivent être soumis au PNUD au plus tard 15 jours après la fin de chaque trimestre. Les bureaux peuvent convenir d'une prolongation raisonnable de ce délai après consultation de l'OFM CFRA [(](mailto:cfra.kl@undp.org)cfra.kl@undp.org), mais toute prolongation doit tenir compte de la nécessité d'enregistrer les dépenses avant la clôture trimestrielle des registres financiers à Quantum. Les bureaux doivent veiller à ce que les formulaires FACE soient signés par les fonctionnaires désignés comme indiqué dans le plan de travail annuel. Les dépenses déclarées dans le formulaire FACE doivent être enregistrées dans Quantum au cours de la période où elles ont été encourues par le partenaire. Les bureaux doivent veiller à ce que les partenaires présentent leurs rapports en temps voulu afin que les dépenses soient déclarées en temps voulu et avec précision dans les comptes du PNUD.
3. Un responsable désigné du partenaire est chargé de certifier l'exactitude des données fournies dans le formulaire FACE. Il s'agit généralement de la même personne que celle qui signe le plan de travail. La certification comprend :
   1. La demande de financement présentée représente les dépenses prévues selon le plan de travail, et les formulaires d'estimation des coûts détaillés (ICE) sont joints,
   2. garantissant que les dépenses réelles pour la période considérée ont été décaissées conformément au plan de travail et aux estimations de coûts détaillées précédemment approuvées,
   3. Les pièces comptables justificatives seront conservées et mises à la disposition du PNUD sur demande pendant une période de sept ans.
4. Le chef de bureau ou son représentant est chargé de renforcer les concepts du formulaire FACE et de veiller à ce que le personnel du programme ne modifie pas le modèle fourni et ne demande pas de documents justificatifs au partenaire, à moins que cela ne soit jugé nécessaire. Les suggestions visant à améliorer le formulaire FACE peuvent être coordonnées par le point focal HACT ou le point focal interagences. L'examen et l'approbation des formulaires FACE doivent être documentés par les bureaux et nécessitent des vérifications dans les domaines suivants :
   1. la certification appropriée des formulaires FACE par le fonctionnaire autorisé du partenaire,
   2. la liquidation d'au moins 80 % des avances précédemment émises,
   3. vérifier que les activités, les budgets et les montants déclarés sont conformes au plan de travail annuel,
   4. comparaison des dépenses encourues par rapport au plan de travail annuel,
   5. tout autre contrôle jugé nécessaire par l'Office en fonction du risque perçu par le partenaire.
5. Le responsable de programme, le responsable financier et le responsable de l'approbation doivent être attentifs aux signaux d'alerte de fraude potentielle lorsqu'ils examinent les demandes et les rapports de transferts d'argent des partenaires et lors des activités de suivi et d'assurance des projets. Les signaux d'alerte potentiels qui nécessitent un examen secondaire et une enquête plus approfondie sont les suivants :

* Modifications de dernière minute des instructions de paiement avant le traitement d'un paiement, y compris les demandes de "change-back" ;
* Demande de modification des coordonnées bancaires à l'approche du prochain paiement alors que les paiements précédents ont été effectués sur un compte bancaire différent ;
* Lorsque le nom du compte bancaire est totalement différent du nom du fournisseur ;
* Demandes émanant de personnes inconnues ou courriels visant à modifier les instructions de paiement et les coordonnées des fournisseurs, y compris le personnel ;
* Les demandes de modification des instructions de paiement étaient censées avoir été envoyées par téléphone ;
* Demandes émanant de courriers électroniques qui imitent fidèlement des adresses électroniques valables, mais dont une ou plusieurs lettres sont manifestement manquantes ou modifiées ;
* Les demandes marquées comme urgentes et confidentielles qui demandent un paiement accéléré sans raison valable ;
* Demandes d'envoi de paiements à des juridictions étrangères sans raisons valables ;
* Factures en double ou numéro de facture qui apparaît hors séquence avec des factures précédemment payées du même fournisseur ;
* Factures gonflées ou dégonflées, c'est-à-dire que les prix semblent anormalement élevés ou bas ;
* Factures comportant des erreurs arithmétiques ou des montants pairs (arrondis) ;
* Les pièces justificatives semblent modifiées, copiées, falsifiées (par exemple, elles ne figurent pas sur l'en-tête d'une lettre officielle) et ne sont pas adaptées à la transaction concernée ;
* Volume élevé et inexpliqué de paiements à un fournisseur spécifique ;
* Demandes de paiement par différents fournisseurs utilisant le même compte bancaire ;
* Les détails de la facture ne correspondent pas aux conditions de paiement, au numéro de référence de la commande, au numéro de référence du bon de commande, au numéro de référence du bon de livraison, etc ;
* Factures multiples au niveau des seuils internes ou juste en dessous ;
* Factures insuffisamment détaillées, par exemple absence d'adresse ou de coordonnées du fournisseur ;
* Les factures qui dépassent les montants des bons de commande approuvés.

Les bureaux doivent être attentifs à ces signaux d'alerte potentiels lorsqu'ils effectuent des activités d'assurance visant à vérifier les pièces justificatives des dépenses déclarées.

# Activités d'assurance : Planification et mise en œuvre Objet :

1. L'objectif des activités d'assurance est de déterminer si les fonds transférés aux partenaires ont été utilisés aux fins prévues et conformément au plan de travail. La planification et la mise en œuvre adéquates des activités d'assurance font partie intégrante du cadre HACT. Elle permet de déterminer si les fonds transférés à un partenaire ont été et sont utilisés aux fins prévues. L'assurance est obtenue en effectuant des contrôles ponctuels et des audits programmés, comme indiqué dans le plan d'assurance.

# Aperçu du processus (planification et mise en œuvre des activités d'assurance) :

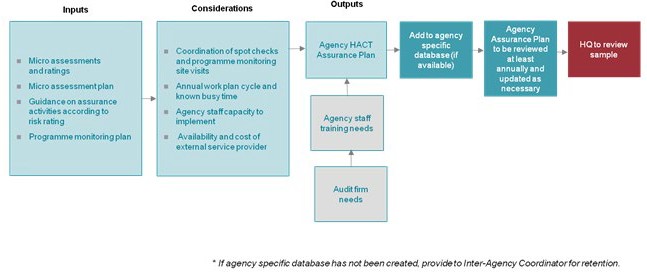
1. Ce processus comporte deux phases, à savoir (i) la planification de l'assurance et (ii) la mise en œuvre des activités d'assurance. Lors de la phase de planification de l'assurance, les principales étapes de la procédure sont les suivantes :
   1. examiner les résultats des micro-évaluations, y compris l'évaluation du risque pour le partenaire,
   2. produire un plan d'assurance (identifiant les activités d'assurance à mener au cours de l'année pour chaque partenaire de la plateforme HACT),
   3. Le chef d'office ou son représentant approuve le plan d'assurance dans la plateforme HACT.

Lors de la phase de mise en œuvre de l'assurance, les principales étapes de la procédure sont les suivantes :

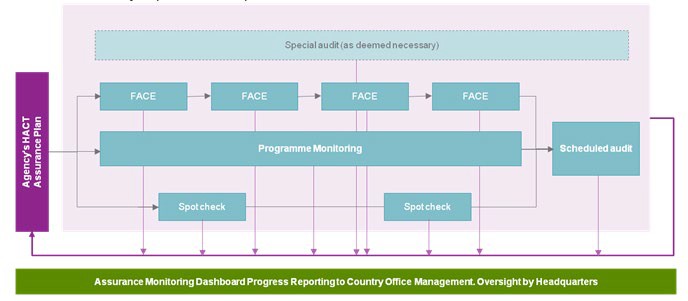
* 1. solliciter un prestataire de services tiers pour les activités d'assurance prévues et identifier le personnel qualifié du PNUD qui peut effectuer des contrôles ponctuels en deçà du seuil de micro-évaluation ; demander l'approbation écrite du bureau pour le personnel identifié,
  2. télécharger les résultats de l'activité d'assurance menée sur la plateforme HACT,
  3. procéder à l'examen de la mise en œuvre du plan d'assurance, y compris les questions mises en évidence,
  4. assurer le suivi des résultats des activités d'assurance,
  5. mettre à jour le plan d'assurance pour refléter les résultats des activités achevées.

Voir les figures ci-dessous qui ont été reproduites à partir des figures 4 et 5 du cadre HACT du GNUDD.

***Processus de planification de l'assurance HACT***



***Mise en œuvre des activités d'assurance HACT***



**Principaux résultats** : Les principaux résultats de ce processus sont les suivants

1. Plan d'assurance HACT
2. Résultats des activités d'assurance menées.
3. Lignes directrices pour la mise en œuvre : Le chef de bureau ou son représentant désigné doit veiller à ce que les points suivants soient respectés :
   1. Le plan d'assurance annuel doit être généré à partir de la plateforme HACT et doit, au minimum, être mis à jour deux fois par an et refléter les dates prévues pour les activités d'assurance. Le plan doit être approuvé par le chef de bureau ou son représentant dans la plateforme HACT au plus tard à la fin des mois de février et de juillet de chaque année ;
   2. La planification des activités d'assurance est guidée par la notation des risques des partenaires ;
   3. Les activités d'assurance comprennent (1) des *vérifications ponctuelles périodiques* des registres financiers des transferts d'espèces du partenaire ; et (2) des *audits programmés et spéciaux (financiers ou de contrôle interne)* des registres financiers du partenaire et des systèmes de gestion financière des contrôles internes liés au programme ;
   4. Les vérifications ponctuelles doivent être effectuées par un prestataire de services tiers pour les partenaires. Les vérifications ponctuelles pour les partenaires en dessous du seuil de micro-évaluation peuvent être effectuées par le personnel interne lorsqu'une approbation écrite est requise de la part des bureaux régionaux respectifs pour les bureaux nationaux et du chef de bureau ou de son représentant pour les bureaux centraux et les bureaux indépendants qui mettent en œuvre des projets de développement. Les bureaux centraux et les bureaux indépendants donnent leur approbation après avoir confirmé que le personnel interne est indépendant du projet et possède l'expérience, les qualifications et l'indépendance nécessaires. Afin de prévenir les conflits d'intérêts et l'autorévision, le personnel du PNUD n'est pas autorisé à effectuer des vérifications ponctuelles sur les projets dont il est responsable. Se référer à l'annexe IX du [UNSDG HACT Framework](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) pour plus d'informations sur la vérification ponctuelle effectuée par le personnel du PNUD.
   5. Si un office choisit d'effectuer des audits financiers pour un partenaire, il ne sera pas tenu de procéder à des contrôles ponctuels au cours de l'année d'audit. La décision d'effectuer des audits financiers au lieu de contrôles ponctuels doit être reflétée dans le plan d'assurance ;
   6. Les activités d'assurance doivent être programmées avant la clôture opérationnelle et financière du projet afin de s'assurer que tous les documents justificatifs sont disponibles pour examen et que tous les ajustements requis dans Quantum sont effectués.
   7. Lors de l'élaboration du plan d'assurance, le point focal HACT doit examiner le [tableau 2](https://popp.undp.org/fr/document/tableaux-hact-popp) pour les directives spécifiques du PNUD sur la portée, la fréquence et les types d'activités d'assurance requises pour chaque partenaire sur la base de l'évaluation des risques du partenaire. La couverture des activités d'assurance doit commencer à partir de la période de la dernière vérification ponctuelle ou du dernier audit. Si les activités d'assurance ne peuvent être menées pour des raisons valables échappant au contrôle du partenaire et du Bureau, par exemple en raison d'une urgence, d'une crise, de troubles ou d'incidents liés à la sécurité, les activités d'assurance sont reportées avec l'approbation du Bureau régional jusqu'à ce que la situation sur le terrain soit propice à la réalisation d'examens ;
   8. Lors de l'élaboration du plan d'assurance pour chaque partenaire, le point focal HACT doit se référer à la section 9.11 et à l'appendice V du [cadre HACT du GNUDD (en anglais).](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) Les bureaux peuvent générer un plan d'assurance à partir de la plateforme HACT ;
   9. Lors de la sélection de la modalité de transfert d'espèces pour les nouveaux projets, le Bureau doit tenir compte des résultats de la macro-évaluation ainsi que de toute microévaluation du partenaire ;
   10. Le point focal HACT doit veiller à ce que les activités prévues dans le plan d'assurance soient menées à bien et à ce que la plateforme HACT soit mise à jour pour refléter les résultats ;
   11. Lorsque des problèmes sont constatés à la suite des activités d'assurance menées, le Bureau doit documenter dans la plateforme HACT les problèmes constatés et les mesures prises, par exemple la modification de la note de risque du partenaire, la programmation d'activités d'assurance supplémentaires, etc. Pour les partenaires dont les transferts de fonds attendus sont supérieurs ou égaux à 1 million de dollars par an, les résultats des activités d'assurance doivent être examinés par le bureau régional pour les bureaux de pays et par le chef de bureau ou son représentant pour les bureaux centraux et les unités indépendantes qui mettent en œuvre des projets de développement. Les problèmes mis en évidence par les activités d'assurance (vérifications ponctuelles et audits) doivent être résolus de manière satisfaisante. Toute question relative aux activités d'assurance en cours datant de plus de 6 mois et figurant dans la plateforme HACT doit être suivie par le bureau régional.
   12. Lorsque les activités d'assurance soulèvent des questions concernant la validité des dépenses déclarées, le responsable du programme doit.. :
       1. demander au partenaire une explication adéquate à la satisfaction du Bureau et convenir des procédures à mettre en place, y compris des mesures de renforcement des capacités, afin d'éviter tout problème à l'avenir,
       2. mener des activités d'assurance supplémentaires pour vérifier qu'il n'y a plus d'autres cas de paiements non valides ou non étayés,
       3. envisager de mettre en œuvre d'autres procédures, par exemple la vérification des actifs, la demande de confirmation auprès de 3rd parties susceptibles d'avoir pris part à la transaction, etc,
       4. si les documents ont été détruits par un événement de force majeure tel qu'une inondation ou un tremblement de terre, examiner les sources d'information publiques pour collaborer à l'information,
       5. en cas de suspicion de fraude, demander des explications valables pour les instructions de paiement habituelles, contacter les fournisseurs pour vérifier les pièces justificatives qui semblent suspectes ou modifiées, demander des pièces justificatives supplémentaires si nécessaire, demander des confirmations de paiement aux contacts valables des fournisseurs figurant dans le dossier, transmettre le problème à votre responsable/superviseur si une assurance d'explication adéquate n'est pas obtenue.

Si l'explication fournie et les procédures alternatives mises en œuvre fournissent une assurance adéquate à l'Office, ce dernier doit préparer une note au dossier détaillant les procédures alternatives mises en œuvre et les conclusions auxquelles elles ont abouti. La note au dossier doit être signée par le chef de l'Office ou son représentant. Si les explications fournies et les procédures alternatives mises en œuvre ne permettent pas d'obtenir une assurance suffisante, le bureau doit rejeter les dépenses et demander au partenaire de rembourser toute somme que le PNUD aurait pu avancer. Le Bureau doit s'assurer que les éléments rejetés ne sont pas présentés à nouveau dans le cadre de rapports futurs et qu'ils sont absorbés par le partenaire. Si les activités d'assurance indiquent systématiquement que le partenaire déclare des dépenses non valables qui ne peuvent être expliquées ou confirmées par d'autres procédures, le Bureau doit envisager de changer la modalité de mise en œuvre en DIM ou l'appui du bureau de pays en NIM pour gérer le risque. Lorsque le partenaire ne peut pas absorber les dépenses rejetées par le PNUD, le Bureau doit faire preuve de diligence et rechercher toutes les solutions pour s'assurer que la responsabilité financière n'est pas assumée par le PNUD. Si le problème ne peut être résolu favorablement et que le montant litigieux est jugé irrécouvrable, le Bureau doit documenter de manière exhaustive toutes les mesures prises pour recouvrer les fonds, y compris la description, les causes et les responsabilités, et ces documents doivent être signés par le Chef de Bureau ou son représentant désigné et approuvés par le Bureau régional (pour les bureaux de pays et les centres régionaux) qui doit évaluer la nécessité d'une radiation et veiller à ce qu'une demande de radiation soit soumise à l'OFM/CFRA pour évaluation [(](mailto:cfra.kl@undp.org)cfra.kl@undp.org), conformément aux POP sur la radiation.

* 1. Lorsqu'ils envisagent de modifier la note de risque d'un partenaire, les bureaux doivent examiner s'il est possible de modifier la modalité de transfert d'espèces à mi-parcours et/ou d'appliquer d'autres mesures d'assurance qui pourraient être possibles dans ces cas. Le représentant résident prend une décision de gestion sur l'approche pratique à adopter tout en minimisant l'exposition du PNUD ;
  2. L'objectif des vérifications ponctuelles est d'évaluer l'exactitude des documents financiers relatifs aux transferts d'espèces au partenaire et l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme (par le biais d'un examen des informations financières), et de déterminer s'il y a eu des changements significatifs dans les contrôles internes. La vérification ponctuelle n'est

pas un audit. Voir les sections 9.17 à 9.22 du [cadre HACT du GNUDD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais) pour les directives relatives aux vérifications ponctuelles. Voir l'[annexe A](https://popp.undp.org/fr/node/3541) pour des orientations spécifiques supplémentaires du PNUD relatives à la réalisation des contrôles ponctuels, y compris une alternative à l'utilisation de prestataires de services tiers pour les contrôles ponctuels, ainsi qu'une approche pour la sélection des transactions à tester impliquant des partenaires partagés et des partenaires non partagés ;

* 1. L'objectif d'un audit programmé est de déterminer si les fonds transférés aux partenaires ont été utilisés à bon escient et conformément au plan de travail. Voir l['annexe B](https://popp.undp.org/fr/node/3541) pour des orientations spécifiques supplémentaires du PNUD relatives à la conduite du contrôle interne et des audits financiers, y compris les critères à utiliser pour décider quel type d'audit est nécessaire et les éléments déclencheurs qui entraînent un changement dans la notation du risque du partenaire découlant des résultats du contrôle interne et des audits financiers.

RÉFÉRENCES ET MODÈLES

[Plate-forme HACT](https://undp.lightning.force.com/lightning/page/home)

[Cadre HACT du GNUDD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais)

[Annexes consolidées du cadre de coopération du GNUDD](https://unsdg.un.org/resources/consolidated-annexes-cooperation-framework-guidance) (en anglais)

[Règlement financier et](https://popp.undp.org/fr/document/reglement-financier-et-des-regles-de-gestion-financiere-du-pnud) règles de gestion financière du PNUD

[Tableaux HACT 1-6](https://popp.undp.org/fr/document/tableaux-hact-popp)

[Annexes A-D](https://popp.undp.org/fr/node/3541)

[Questionnaire de micro-évaluation](https://popp.undp.org/fr/node/21106)

[Bureau d'audit et d'enquêtes Lettre d'appel d'offres pour l'audit annuel](https://intranet.undp.org/unit/office/oai/audits/SitePages/callforauditplan.aspx)

[Questionnaire pour évaluer la](https://intranet.undp.org/unit/office/oai/audits/SitePages/ngonim-specimen.aspx) capacité de [l'institution supérieure de contrôle des finances publiques](https://intranet.undp.org/unit/office/oai/audits/SitePages/ngonim-specimen.aspx)

[Modèle d'estimation détaillée des coûts du PNUD](https://undp.sharepoint.com/:x:/r/sites/OFMFPM/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7BB2601B7C-F332-469B-964C-2BA9047D7B42%7D&file=UNDP%20Itemized%20Cost%20Estimate%20(ICE)%20Template.xlsx&action=default&mobileredirect=true)

***Avertissement:****Ce document a été traduit de l'anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra.*

***Disclaimer:****This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.*