**B2. Produire des résultats**

1. La mise en œuvre d’un projet implique la réalisation des produits qui ont été définis dans le document de projet approuvé. Un plan de travail pluriannuel articule les activités nécessaires pour obtenir des produits dans une période donnée. Les responsabilités fondamentales de ce processus incombent à la ou au gestionnaire de projet, qui est nommé∙e par et rend compte au partenaire de mise en œuvre. Le rôle principal du PNUD dans la mise en œuvre d’un projet est la fonction d’assurance du projet. Le PNUD a des responsabilités de mise en œuvre uniquement lorsqu’il fait office de partenaire de mise en œuvre ou lorsque le partenaire national de mise en œuvre demande des services d’appui au PNUD. Voir [Sélectionner les parties responsables et les bénéficiaires de subventions](https://popp.undp.org/fr/node/11531) pour plus d’informations.

*Apport de ressources financières et suivi de leur utilisation*

1. Sur la base du plan de travail approuvé, le PNUD fournit au partenaire de mise en œuvre les ressources financières nécessaires pour mener à bien les activités du projet. Dans [l’approche harmonisée de transfert de fonds](https://popp.undp.org/node/10891), (HACT, Harmonized approach to cash transfers, pour ses sigles en anglais) quatre modalités sont possibles pour les remises d’espèces en fonction des accords opérationnels décrits dans le document de projet :
2. Remises directes d’espèces aux partenaires de mise en œuvre et aux parties responsables pour les obligations et les dépenses qu’ils prendront à leur charge pour appuyer les activités ;
3. Paiements directs aux fournisseurs et à d’autres tierces parties suite aux obligations contractées par les partenaires de mise en œuvre et les parties responsables ;
4. Remboursement aux partenaires de mise en œuvre et aux parties responsables des obligations et dépenses encourues en appui aux activités ; et
5. Mise en œuvre directe par l’agence à travers laquelle une agence des NU contracte des obligations et engage des dépenses en appui aux activités.

Le choix de la modalité de la remise d’espèces aux partenaires de mise en œuvre et aux parties responsables repose sur l’évaluation du risque du partenaire, obtenue à partir de la micro-évaluation de la HACT. Des informations supplémentaires sont disponibles dans [Gestion financière et modalités de mise en œuvre](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/96).

1. Dans tous les cas, le partenaire de mise en œuvre est responsable de :
2. Gérer les ressources du PNUD de façon à obtenir les résultats escomptés décrits dans le document de projet, en conformité avec le Règlement financier et règles du PNUD ;
3. Maintenir des comptes actualisés afin d’assurer l’exactitude et la fiabilité des rapports financiers ; et
4. Préparer les rapports sur les dépenses chaque trimestre (ou plus fréquemment si nécessaire) et signer le rapport combiné des dépenses. Voir [Rapport](https://popp.undp.org/fr/node/11456).

*Gestion des intrants*

1. Lorsque les dispositions en matière de gestion ont été définies, le partenaire de mise en œuvre s’organise pour débuter les activités en mobilisant les intrants appropriés.
2. Pour que le suivi des dépenses du projet et des remises d’espèces soit plus facile, le PNUD doit saisir les budgets du projet dans Atlas en utilisant le code de l’agent de mise en œuvre, qui identifie le partenaire spécifique. Si les activités sont directement mises en œuvre par le PNUD ou par un appui des bureaux pays, le code de l’agent de mise en œuvre du PNUD 001981 est utilisé. Si le PNUD engage des parties responsables pour mettre en œuvre les activités du projet dans le cadre d’une mise en œuvre directe, le code de l’agent de mise en œuvre de la partie responsable doit être utilisé. Les bureaux ne doivent pas utiliser de codes d’agents de mise en œuvre génériques, tels que la mise en œuvre NEX ou ONG, qui n’identifient pas l’entité spécifique mettant en œuvre les activités de projet. Le bureau doit utiliser la fonctionnalité de révision du budget dans Atlas pour mettre à jour les informations sur les partenaires de mise en œuvre et les parties responsables.

*Définitions et principes fondamentaux*

1. Les intrants sont constitués du personnel (notamment les employé·es, les titulaires de contrat de services, les Volontaires des Nations Unies et les consultant·es), des biens, des services, des partenariats et des subventions de faible valeur nécessaires pour obtenir les produits escomptés. Ils sont obtenus sur la base du plan de travail du projet et du budget correspondant. Lorsque les progrès en vue de l’obtention des produits escomptés ne se font pas comme prévu, le comité de pilotage du projet doit revoir la stratégie du projet, y compris le plan de travail, le budget et les intrants.
2. Conformément au Règlement financier et aux règles du PNUD (Règlement 21.02), les principes généraux ci-après doivent être dûment pris en considération :
3. Meilleur rapport qualité-prix ;
4. Équité, intégrité et transparence ;
5. Mise en concurrence internationale efficace ;
6. L’intérêt du PNUD.
7. Pour plus d’informations, voir les Aperçu  [de l’approvisionnement et ses principes](https://popp.undp.org/node/4136). Le partenaire de mise en œuvre peut suivre ses propres procédures, à condition que celles-ci soient conformes aux principes du Règlement financier et aux règles du PNUD, comme indiqué dans le Règlement financier 16.05. Le partenaire de mise en œuvre peut également suivre les pratiques du PNUD.
8. Le bureau pays du PNUD peut mobiliser certains intrants pour le compte du partenaire de mise en œuvre. Dans ce cas, le PNUD établit les contrats ou les accords suivant ses règles et procédures, ainsi que les politiques régissant l’appui par le bureau pays. Le PNUD est alors la partie responsable pour la fourniture de de l’appui. Voir [Sélectionner les parties responsables et les bénéficiaires de subventions](https://popp.undp.org/fr/node/11531) pour plus d’informations.

*Personnel*

Personnel du gouvernement

1. Puisque les projets bénéficiant du soutien du PNUD font partie des activités de développement du pays programme, le gouvernement affecte son propre personnel au projet afin qu’il participe aux activités dans le cadre de ses responsabilités professionnelles. Ce personnel est appelé « Personnel du gouvernement ». Cette catégorie de personnel figure dans le budget du gouvernement et non dans le budget du projet. La contribution en nature du gouvernement figure dans le document de projet.

Personnel financé par le PNUD

1. Le partenaire de mise en œuvre doit s’assurer de la préparation des descriptions de poste (termes de référence) pour tout le personnel financé par le PNUD. Les partenaires concernés conviendront des conditions, qui doivent clairement identifier les responsabilités relatives à la réalisation des produits du projet. Des plans de performance individuels sont également requis pour toutes ou toutes tous les employé·es.
2. Les principes généraux suivants doivent toujours s’appliquer :
3. Tout le personnel est recruté par le partenaire de mise en œuvre (ou ses contractuels) sauf indication contraire (par exemple lorsque le PNUD fournit un appui, voir [Recrutement par le PNUD et choix du cadre](https://popp.undp.org/node/4096)) ;
4. Les salaires et autres indemnités du personnel recruté localement ne doivent pas dépasser ceux en vigueur au sein du système des Nations Unies dans le pays concerné pour les fonctions et types de contrat comparables ;
5. Les indemnités de voyage du personnel financé par le projet ne doivent pas dépasser ceux du personnel du PNUD ;
6. Le PNUD adhère à la politique du Groupe consultatif mixte sur la politique concernant le recrutement de personnel du gouvernement, qui interdit les paiements directs au personnel du gouvernement pour leurs prestations supplémentaires à des projets de développement appuyés par les donateurs. Les représentant·es du gouvernement ne peuvent être financé·es par les projets du PNUD, car cela irait à l’encontre du principe de l’appropriation et de la durabilité (voir [Politique des Nations Unies sur les paiements au personnel du gouvernement)](https://popp.undp.org/node/1716);
7. Les [Politiques et procédures du PNUD concernant sa participation à des systèmes nationaux de compléments de salaire et à des systèmes nationaux de paiement de salaires](https://popp.undp.org/node/1721) stipulent que le PNUD peut s’engager dans :
8. Systèmes nationaux de compléments de salaire : Il est demandé au PNUD de s’engager dans des compléments de salaire pour les fonctionnaires ou d’autres personnels sous contrat avec le gouvernement qui remplissent des fonctions relevant directement des compétences de l’État. Le système ne peut pas s’appliquer aux postes du PNUD pour le programme, les opérations ou les politiques qui sont couverts par les contrats de projet standard du PNUD et les procédures correspondantes.
9. Systèmes nationaux de paiement de salaires : Dans un nombre limité de pays en situation d’urgence ou sortant d’un conflit, si le gouvernement n’est pas encore en mesure de fournir l’appui administratif et la gestion nécessaire pour permettre le paiement des salaires, il peut demander au PNUD d’effectuer ces paiements directement au bénéficiaire sous contrat avec le gouvernement.
10. Un engagement dans l’un de ces deux domaines doit être envisagé dans le cadre d’un processus plus vaste de réforme des salaires ou de la fonction publique. Une évaluation des risques doit toujours être incluse et tout appui direct aura nécessairement une durée limitée agréée avec une stratégie de désengagement explicite qui fera l’objet d’un suivi. L’engagement requiert l’approbation de l’administrateur ou de l’administratrice et du bureau régional.

Recrutement par le PNUD

1. Dans le cadre de l’appui par le bureau pays du PNUD pour la mise en œuvre nationale, le bureau pays du PNUD peut recruter le personnel des projets selon les règles du PNUD. Concernant le recrutement effectué par le PNUD, voir [Gestion des ressources humaines.](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/126)

*Contrats de fourniture de biens et services*

1. Dans le cadre d’un projet, un contrat est un accord entre le partenaire de mise en œuvre et une autre institution, une entreprise privée, un particulier ou une ONG, portant sur la conduite des activités spécifiques, ou la fourniture de biens ou services spécifiques. Les parties ont recours à un contrat lorsqu’elles conviennent que ce serait le moyen le plus rentable d’obtenir les résultats souhaités.
2. En cas de recours aux procédures contractuelles nationales, le PNUD doit veiller à la cohérence avec les principes et procédures du PNUD comme décrit dans Aperçu  [de l’approvisionnement et ses principes](https://popp.undp.org/node/4136) et dans le chapitre [Approvisionnement](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/186) des Politiques et procédures relatives aux programmes et aux opérations (POPP, Programme and Operations Policies and Procedures, pour ses sigles en Anglais).
3. Lorsque le PNUD procède à des approvisionnements dans le cadre d’un appui, il doit mettre en place une stratégie de sortie et utiliser ses propres procédures. Voir [Approvisionnement.](https://popp.undp.org/fr/taxonomy/term/186)
4. Appui à titre gracieux : Le PNUD peut offrir les mêmes contrats que ceux des consultant·es individuel·les à des professionnel·les bénéficiant du soutien financier d’un tiers, pour une période allant jusqu’à deux ans. Si le soutien financier est fourni par une entreprise du secteur privé, les règles de diligence raisonnable du PNUD s’appliquent.
5. Le partenaire de mise en œuvre doit assurer le suivi et le contrôle de toutes et tous les prestataires. Pour cela, le contrat doit décrire les critères et indicateurs de progrès qui permettront de mesurer les produits du contrat.

*Formations et bourses*

1. Le projet peut financer des formations pour contribuer aux résultats attendus et à la stratégie de renforcement des capacités. Les politiques et les principes clés sont les suivants :
2. Les participant·es à la formation sont les bénéficiaires du projet et le personnel du gouvernement. Les consultant·es n’ont pas le droit de participer à une formation financée par les ressources du projet puisqu’elles ou ils sont recruté·es pour accomplir des tâches spécifiques pour lesquelles elles ou ils doivent déjà être qualifié·es. Ceci ne s’applique cependant pas à la formation d’orientation sur les approches du PNUD. Tout le personnel peut participer à des formations de groupe au niveau local.
3. Les ressources de programme du PNUD ne peuvent pas être utilisées uniquement pour la formation du personnel du PNUD.
4. Les frais de participation à la formation ne peuvent être remboursés, mais le PNUD peut financer le voyage et les indemnités des participant·es résidant ailleurs que sur le lieu de la formation.
5. Seules les formations nécessaires pour réaliser les produits et atteindre les résultats, telles qu’elles sont identifiées dans le document de projet et les plans de travail, doivent être financées par les ressources du projet.
6. Le partenaire de mise en œuvre doit établir les procédures pour garantir que les candidat·es les mieux qualifié·es soient sélectionné·es pour la formation.
7. L’employeur, normalement le gouvernement, doit s’assurer que le ou la participant·e utilise la formation à bon escient pour obtenir les résultats. Les retombées de la formation doivent être régulièrement évaluées dans le cadre du suivi du projet.

Bourses

1. Une bourse est une activité spécifique de formation destinée à un individu qualifié, appelé boursier ou boursière. L’individu a droit au paiement d’une bourse. Pour plus d’informations, voir [Formation et bourses ONU-DES](https://www.un.org/development/desa/fellowship/)A.

Autres formations

1. Les autres types de formation comprennent des cours ou des ateliers de courte durée, des voyages d’étude et des conférences, des programmes de mentorat, etc.

***Appui budgétaire sectoriel***

1. Tout appui budgétaire direct ou appui budgétaire sectoriel doit être conforme aux directives concernant [l’engagement du PNUD en matière d’appui budgétaire sectoriel et de financement commun](https://popp.undp.org/node/4836).

*Audit*

1. L’audit fait partie intégrante d’une gestion financière et administrative saine et du système de redevabilité du PNUD. Les projets du PNUD sont audités régulièrement ; les conclusions sont présentées au Conseil d’administration du PNUD. Les exigences en matière d’audit peuvent différer en fonction des modalités de mise en œuvre (voir le [Bureau de l’audit et des investigations](https://www.undp.org/accountability/audit/audit)). Pour les activités de projet menées par les partenaires de mise en œuvre et les parties responsables avec des fonds transférés par le PNUD, les audits font partie des activités d’assurance de la HACT. Ils sont régis par les directives de la HACT et par la Lettre d’appel d’audit Annuel du Bureau de l’audit et des Investigations.

*Évaluation*

1. Si le protocole de partenariat l’exige, une évaluation du projet aura lieu : voir le [guide d’évaluation du PNUD.](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/documents/update-2021/UNDP_Evaluation_Guidelines_FR_June%202021.pdf)

***Rôles et responsabilités dans la mise en œuvre du projet***

Gestionnaire de projet du partenaire de mise en œuvre

1. Gérer la conduite générale du projet.
2. Planifier les activités du projet et assurer le suivi des progrès par rapport au plan de travail approuvé.
3. Mettre en œuvre les activités en gérant le personnel, les biens et services, la formation et les subventions de faible valeur, y compris l’élaboration des termes de référence et les spécifications de travail et superviser le travail de tous les partenaires contractuels.
4. Assurer le suivi des événements tels que définis dans le plan de suivi du projet et actualiser le plan selon le besoin.
5. Offrir un soutien pour l’achèvement des examens requis par le PNUD, des vérifications ponctuelles et des audits.
6. Gérer les demandes de mise à disposition par le PNUD des ressources financières effectuées par le biais d’avances de fonds, de paiements directs ou de remboursements à l’aide du formulaire FACE.
7. Assurer le suivi des ressources financières et de la comptabilité du projet afin d’assurer l’exactitude et la fiabilité des rapports financiers.
8. Suivre les progrès, surveiller les écarts avec le plan et faire des réorientations lorsque nécessaires dans les limites convenues par le comité de pilotage du projet afin d’obtenir les résultats.
9. S’assurer que les changements sont contrôlés et qu’une réponse a été apportée aux problèmes.
10. Effectuer des rapports réguliers sur les progrès à l’attention du comité de pilotage du projet comme convenu avec ce comité, en incluant des mesures pour faire face aux défis et opportunités.
11. Préparer des rapports financiers et les soumettre au PNUD tous les trimestres.
12. Gérer et suivre les risques du projet initialement identifiés et soumettre les nouveaux risques au comité de pilotage du projet pour examen et décision sur les actions possibles à prendre le cas échéant ; actualiser l’état de ces risques en tenant à jour le registre des risques du projet.
13. Le gestionnaire de projet est chargé d'engager les partenaires pertinents pour le développement du plan d'évaluation et de garantir l'évaluabilité de l'évaluation du projet. Afin d'assurer l'indépendance et la crédibilité de l'évaluation, ils ne géreront pas directement l'évaluation. Cependant, ils fourniront les documents et les données demandés et soutiendront l'ensemble de l'évaluation, y compris la mission de collecte des données, et auront un plan clair pour l'utilisation des résultats de l'évaluation. Le gestionnaire de projet est responsable du développement et de la mise en œuvre des réponses de la direction et des actions clés. Pour plus d'informations, voir les directives d'évaluation du PNUD.
14. Répertorier les leçons apprises lors de la mise en œuvre du projet ; un registre des leçons apprises peut être utilisé à cette fin (voir [modèle](https://popp.undp.org/node/4831)).
15. Préparez le rapport de revue annuel et le soumettre au comité de pilotage du projet et au groupe de travail par effet.
16. Préparer les révisions du plan de travail pluriannuel selon les besoins, ainsi que les plans annuels et trimestriels, si nécessaire.

Comité de pilotage du projet

1. Fournir une orientation et direction générales au projet, en veillant à ce qu’il reste dans les limites fixées.
2. Répondre aux problèmes du projet soulevés par la ou le gestionnaire de projet.
3. Fournir des orientations à propos des nouveaux risques du projet et convenir de contre-mesures et de réponse de la direction pour répondre aux risques spécifiques.
4. Convenir du niveau de tolérance accordé à la ou au gestionnaire de projet selon les besoins.
5. Examiner les progrès du projet, et fournir une orientation et des recommandations pour garantir que les livrables convenus sont fournis de manière satisfaisante et conformément aux plans.
6. Examiner les rapports combinés des dépenses avant la certification par le partenaire de mise en œuvre.
7. Jouer un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation. Soutenir et contribuer à l'élaboration des réponses de la direction et des actions clés.
8. Évaluer le rapport de revue annuel du projet, notamment le rapport de notation sur le contrôle de la qualité ; formuler des recommandations pour le plan de travail ; et informer le groupe de travail par effet des résultats de la revue.
9. Fournir une orientation et des conseils ponctuels dans les cas exceptionnels de dépassement du niveau de tolérance accordé à la ou au gestionnaire de projet.
10. Évaluer et décider de procéder à des modifications du projet sous forme de révisions appropriées.

Assurance du projet par le PNUD

1. S’assurer que les fonds soient mis à la disposition du projet.
2. S’assurer de l’appropriation nationale, de l’engagement continu des parties prenantes et de la durabilité des résultats.
3. Suivre l’avancement du projet par rapport aux produits attendus.
4. Suivre les contributions des produits aux effets attendus du programme pays.
5. Garantir dans la fréquence requise la qualité du projet en utilisant l’outil de notation de l’assurance qualité du projet.
6. Participer au Comité de pilotage du projet.
7. Effectuer les activités requises de suivi, telles que des visites de suivi et des vérifications ponctuelles périodiques ainsi que les audits planifiés.
8. S’assurer de l’utilisation appropriée des ressources confiées au PNUD.
9. S’assurer de la bonne gestion des risques et de la mise à jour régulière de l’inventaire des risques.
10. Lorsque le PNUD est désigné partie responsable, exécuter les tâches associées à ce rôle, notamment, en cas de demande et d’acceptation expresse, en fournissant un appui à la mise en œuvre.
11. S’assurer que les informations essentielles du projet sont suivies et mises à jour dans Atlas et dans le système de planification centrale, notamment les données des progrès dans le cadre de résultats.
12. Veiller à ce que les rapports financiers soient soumis au PNUD à temps et à ce que les rapports combinés des dépenses soient préparés et soumis au comité de pilotage du projet.
13. Rendre compte des progrès réalisés aux donateurs et au PNUD par les mécanismes d’établissement de rapports de l’organisation.
14. Effectuer des tâches supplémentaires de supervision et d’assurance qualité, comme spécifié dans les politiques relatives aux fonds verticaux, les accords sur les honoraires et d’autres accords.

Appui au projet

1. Créer et tenir à jour les dossiers du projet.
2. Collecter les données d’informations relatives au projet.
3. Aider la ou le gestionnaire de projet dans l’actualisation des plans de projet.
4. Gérer les réunions du comité de pilotage du projet.
5. Gérer le contrôle des révisions du projet.
6. Établir les procédures de contrôle des documents.
7. Compiler, reproduire et distribuer tous les rapports de projet.
8. Aider aux tâches de gestion financière sous la responsabilité de la ou du gestionnaire de projet.
9. Fournir un soutien dans l’utilisation d’Atlas et du système de planification centrale pour le suivi et pour la création de rapports.
10. Examiner les rapports techniques.
11. Suivre les activités techniques menées par les parties responsables.

Gestionnaire de programme du PNUD (représentant·e résident·e ou fonctionnaire ayant délégation d’autorité :

1. S’assurer que les ressources confiées au PNUD sont utilisées de façon appropriée.
2. S’assurer que le programme fait des progrès vers les effets attendus.
3. S’assurer de l’appropriation nationale, de l’engagement continu des parties prenantes et de la durabilité des résultats.
4. S’assurer de la contribution des produits du projet aux effets escomptés du programme pays.
5. S’assurer de l’intégration des principaux résultats et des questions liées à la performance du projet dans le suivi des effets et au niveau du suivi du programme.
6. Responsable de la mise en œuvre en temps opportun du plan d'évaluation et de la sauvegarde de l'indépendance de l'exercice d'évaluation et de la qualité des évaluations.
7. Approuver le budget pluriannuel dans Atlas.
8. Approuver la notation de l’assurance qualité pour les projets qui dépendent du programme.

Partenaire de mise en œuvre (personnel dûment autorisé ayant délégation d’autorité) :

1. Signer le plan de travail pluriannuel.
2. Signer le rapport combiné des dépenses en fin d’année.
3. Signer le formulaire FACE.

**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.