**Annexes**

# Annexe A : Orientations supplémentaires relatives à la réalisation d’examens périodiques sur place (contrôles ponctuels)

Qui devrait effectuer les contrôles ponctuels ?

Dans la mesure du possible, les bureaux du PNUD doivent faire appel à des prestataires de services qualifiés *tiers* (présélectionnés par contrats à long terme) pour procéder à des contrôles ponctuels, de préférence le même à qui seront ultérieurement confiés des audits programmés. Les raisons sont les suivantes :

* Bien qu’un contrôle ponctuel ne soit pas un audit, une grande partie des compétences et de l’expérience nécessaires pour effectuer des contrôles ponctuels efficaces sont semblables à celles requises pour un audit.
* Sur accord préalable avec le prestataire de services tiers, les résultats des contrôles ponctuels peuvent permettre au même prestataire de services de réduire la charge de travail effectuée et le coût de l’audit ultérieur.
* Le recours à un ou plusieurs prestataires de services présélectionnés, en utilisant les contrats à long terme, favoriserait la cohérence et l’efficacité, dans la mesure où le(s) prestataire(s) effectueraient plusieurs contrôles impromptus.

Comme indiqué à la section 7.7d du [cadre HACT du GNUD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais)[,](http://www.undg.org/docs/13384/2014%20UNDG%20HACT%20Framework.pdf) lorsqu’une tierce partie effectue des contrôles ponctuels (procédures convenues), une lettre de recommandation peut être incluse dans le champ d'application (terme de référence figurant à l’annexe XI du [cadre HACT du GNUD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework)(en anglais)[)](http://www.undg.org/docs/13384/2014%20UNDG%20HACT%20Framework.pdf), laquelle fournira des détails sur les constatations des contrôles ponctuels et leur impact sur les contrôles internes, les recommandations des prestataires de services tiers. En outre, il se peut que le PNUD demande au personnel dirigeant des partenaires de communiquer leurs réactions en tant que produit supplémentaire à livrer.

Le coût des vérifications ponctuelles doit être inclus dans le budget du projet et imputé directement au projet. Dans des circonstances exceptionnelles, le Cadre prévoit que les bureaux fassent appel au personnel du PNUD pour effectuer les vérifications ponctuelles, à condition qu'il dispose des qualifications et des capacités nécessaires. En ce qui concerne les vérifications ponctuelles pour les partenaires en dessous du seuil de micro-évaluation, elles peuvent être effectuées par le personnel interne sous réserve de l'approbation écrite des bureaux régionaux respectifs pour les bureaux de pays, 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 ; l'approbation écrite ne doit être donnée qu'après avoir confirmé que le personnel interne est indépendant du projet et que l'expérience, la qualification et l'indépendance sont pertinentes. 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 cadre HACT](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais) de la DSNU pour plus d'informations sur la vérification ponctuelle effectuée par le personnel du PNUD..

## Portée des contrôles ponctuels

Les contrôles ponctuels sont basés sur les risques et couvrent les domaines suivants :

1. Déterminer s’il y a eu des changements importants dans les contrôles internes et leur impact, le cas échéant, sur la notation de risque du partenaire.
2. Si un compte bancaire distinct est ouvert pour les fonds fournis par le PNUD (et les fonds d’autres agences pour les partenaires partagés), confirmer que les rapprochements bancaires sont effectués et que toutes les activités sont correctement comptabilisées.

Pour un échantillon d’opérations sélectionnées au hasard, vérifier qu’elles sont correctement engagées, conformément au plan de travail, correctement comptabilisées dans les registres comptables des PA et rapportées au PNUD (et à d’autres agences pour les partenaires partagés) à l’aide des formulaires FACE.

## Sélection des opérations pour les contrôles ponctuels impliquant des partenaires non partagés (c.-à-d., pour les projets du PNUD uniquement)

Lors de la sélection de l’échantillon d’opérations, les directives suivantes s’appliquent au PNUD pour les contrôles ponctuels de partenaires non partagés :

1. Sélectionnez le(s) formulaires FACE à examiner. Les formulaires FACE examinés doivent inclure au total au moins 50 % du total des dépenses engagées à ce jour par le partenaire.
2. Obtenez du partenaire les listes d’opérations détaillées pour les montants indiqués dans les formulaires FACE sélectionnés.
3. Sélectionnez un minimum de 10 % en valeur des opérations déclarées sur le(s) formulaire(s) FACE sélectionné(s). L’échantillon doit être axé sur :
   1. Les catégories de dépenses où des problèmes connus ont été précédemment identifiés pouvant indiquer un risque accru, y compris la prise en compte des résultats du suivi du programme.
   2. La sélection des catégories connues de comptes historiquement sensibles, p. ex., achats de biens et services, voyages, consultants si des dépenses importantes ont été engagées.
   3. L’identification et la sélection d’un échantillon dans les catégories de dépenses qui dépassent considérablement le budget.
   4. Le choix d’un échantillon au hasard à partir d’autres catégories de dépenses.
4. Effectuez les procédures de contrôle ponctuel énumérées à l’annexe IX du cadre et documentez les résultats. Si aucun problème significatif (voir les orientations relatives aux problèmes significatifs ci-dessous) n’est relevé, l’examen des opérations est considéré comme effectué.
5. Si vous rencontrez des problèmes ou des exceptions significatifs, élargissez la portée de l’examen de 10 % supplémentaires des opérations du formulaire FACE sélectionné, en sélectionnant des types d’opérations semblables aux exceptions, p. ex., des catégories de dépenses semblables et/ou approuvées par le même personnel. À ce stade, il est particulièrement important d’avoir du jugement et de l’expérience. Si le contrôle ponctuel est effectué par les fonctionnaires internes du PNUD, ceux-ci doivent discuter des problèmes constatés et de l’élargissement proposé de la portée avec le point focal HACT du PNUD, qui peut contacter le point focal HACT du Siège afin d’obtenir de plus amples informations si nécessaire. Si aucun autre problème n’est relevé, l’examen des opérations est considéré comme effectué. Si d’autres problèmes significatifs venaient à être relevés, reportez-vous au [tableau 4](https://popp.undp.org/fr/node/1431) ci-dessus pour connaître la modification requise de la notation du risque du partenaire et les mesures de suivi. Comme indiqué ci-dessus, tout écart proposé par rapport aux orientations du [Tableau 4](https://popp.undp.org/fr/node/1431) doit être examiné avec le point focal, du Siège.
6. À tout moment, si une ***quelconque*** opération potentiellement frauduleuse est découverte, l’examinateur doit immédiatement la rapporter au point focal HACT du PNUD, qui est tenu d’informer le point focal du Siège du PNUD pour qu’il décide d’un plan d’action. Les fonctionnaires et le reste du personnel sont également tenus, conformément à la [Politique](https://popp.undp.org/fr/node/10426) [anti-fraude](http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/UNDP_Anti-fraud_Policy_English_FINAL.pdf) [du PNUD,](http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/UNDP_Anti-fraud_Policy_English_FINAL.pdf) de rendre compte des informations faisant état de fraude impliquant des fonctionnaires du PNUD ou affectant les fonds et les avoirs du PNUD.

Une lettre de recommandation couvrant la portée des contrôles ponctuels des partenaires non partagés du PNUD doit toujours être incluse .

## Sélection des opérations pour les contrôles ponctuels impliquant des partenaires partagés (p. ex., partenaire commun)

Pour les partenaires partagés, les directives suivantes s’appliquent à la sélection de l’échantillon d’opérations :

1. Comme indiqué à la section 9.17 du cadre, « les contrôles ponctuels sont fondés sur un plan de travail ou un projet, c.-à-d., pour un partenaire réalisant plusieurs plans de travail, un contrôle ponctuel est effectué pour chaque plan de travail que le partenaire réalise ». Chacune des agences qui partagent le partenariat doit sélectionner le(s) formulaire(s) FACE cible(s) pour leurs plans de travail/projets avec au moins 20 %, mais pas plus de 30 % des dépenses totales engagées à ce jour pour le plan de travail/projet concerné.
2. Un tiers doit être utilisé pour effectuer des contrôles ponctuels de partenaires partagés et une lettre de la direction couvrant la portée des contrôles ponctuels doit toujours être incluse  ; avec le coût partagé entre les agences.
3. La partie effectuant le contrôle ponctuel sélectionnera un minimum de 10 % de la valeur des opérations déclarées sur chacun des formulaires FACE sélectionnés, avec une limite maximale de 3 % du total des dépenses engagées à ce jour par le plan de travail/projet. L’échantillon doit être axé sur :
   1. Les catégories de dépenses pour lesquelles des problèmes connus ont été précédemment identifiés pouvant indiquer un risque accru, p. ex., les résultats du suivi du programme.
   2. La sélection de certaines catégories de comptes traditionnellement sensibles, p. ex., achats de biens et services, voyages, consultants si des dépenses importantes ont été engagées.
   3. L’identification et la sélection d’un échantillon dans les catégories de dépenses qui dépassent considérablement le budget.
   4. Le choix d’un échantillon au hasard à partir d’autres catégories de dépenses.
4. Effectuez les procédures de contrôle ponctuel énumérées à l’annexe IX du [cadre HACT du GNUD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) (en anglais)[.](http://www.undg.org/docs/13384/2014%20UNDG%20HACT%20Framework.pdf) Si aucun problème significatif n’est relevé (voir les directives relatives aux problèmes significatifs ci-dessous), l’examen des opérations est considéré comme effectué.
5. Si vous rencontrez des problèmes significatifs, élargissez la portée de l’examen pour le plan de travail/projet spécifique par 10 % supplémentaires des opérations dans les formulaires FACE sélectionnés, en choisissant des types d’opérations semblables aux exceptions, c.-à-d., des catégories de dépenses semblables et/ou approuvées par le même personnel. À ce stade, il est particulièrement important d’avoir du jugement et de l’expérience. Si le contrôle ponctuel est effectué par les membres du personnel interne, ceux-ci devront discuter des problèmes constatés avec le Coordonnateur HACT inter-agences et lui proposer un élargissement de la portée. Ce coordonnateur assurera la liaison avec les points focaux des différentes agences afin de fournir des orientations communes. Le point focal HACT du PNUD devrait consulter

les points focaux du Siège si nécessaire et au besoin. Si aucun autre problème n’est relevé, l’examen des opérations est considéré comme effectué. Si d’autres problèmes significatifs venaient à être relevés, le Coordonnateur inter-agences HACT devrait réunir les points focaux de chaque agence afin de convenir d’une notation du risque pour le partenaire et d’une notation révisée supplémentaire pour les plans de travail/projets du PNUD. Consultez le [Tableau 4](https://popp.undp.org/fr/node/1431) ci-dessus pour connaître l’impact requis sur la notation de risque du partenaire et les actions de suivi. Tout écart proposé par rapport aux orientations du [Tableau 4](https://popp.undp.org/fr/node/1431) doit être discuté avec les points focaux des Sièges respectifs.

À tout moment, si une ***quelconque*** opération potentiellement frauduleuse est découverte, l’examinateur doit immédiatement la rapporter au point focal HACT du PNUD, qui est tenu d’informer le point focal du Siège du PNUD pour qu’il décide d’un plan d’action. Les fonctionnaires et le reste du personnel sont également tenus, conformément à la [Politique](https://popp.undp.org/fr/node/10426) anti-fraude [du PNUD,](http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/UNDP_Anti-fraud_Policy_English_FINAL.pdf) de rendre compte des informations faisant état de fraude impliquant des fonctionnaires du PNUD ou affectant les fonds et les avoirs du PNUD. Comme indiqué dans la [Politique](http://www.undp.org/content/dam/undp/documents/about/transparencydocs/UNDP_Anti-fraud_Policy_English_FINAL.pdf) [anti-fraude](https://popp.undp.org/fr/node/10426), l’organisation a mis en place plusieurs canaux d’établissement de rapports, dont un service gratuit de téléassistance pour les investigations (téléphone, courrier électronique et télécopie) permettant de signaler les cas présumés de fraude. Toute personne ayant des informations concernant des fraudes ou d’autres pratiques de corruption impliquant des fonctionnaires du PNUD, des non-fonctionnaires, des fournisseurs, des partenaires de réalisation et des parties responsables, est vivement encouragée à communiquer ces informations par l’intermédiaire du service de téléassistance pour les investigations ou par d’autres canaux d’établissement de rapports mis en place par le PNUD. Les cas peuvent également être envoyés directement à l’OAI par courrier électronique à l'adresse [hotline@undp.org](mailto:hotline@undp.org). Le service de téléassistance pour les investigations est géré par un prestataire de services indépendant pour le compte de l’OAI afin de protéger la confidentialité. Il est accessible directement depuis n’importe quel emplacement.

## Orientations relatives aux « problèmes significatifs »

Les contrôles ponctuels peuvent identifier deux types de problèmes :

|  |  |
| --- | --- |
| **Type de problème** | **Risque** |
| a) Les processus et les contrôles internes du partenaire ne fonctionnaient pas comme prévu, p. ex., certains des principaux contrôles ne sont pas suivis correctement ou une rotation importante des fonctionnaires clés et les effectifs de remplacement suffisamment qualifiés/formés n’avaient pas pris immédiatement leurs fonctions. | Risque accru d’opérations erronées ou frauduleuses |
| b) Erreurs d’opérations, p. ex., mauvaise classification des dépenses ou erreurs dans l’établissement de rapports | Probable indication d’une défaillance des contrôles clés du système |

En fonction des problèmes ci-dessus, le Bureau du pays doit prendre les mesures suivantes :

a) Les contrôles internes du partenaire ne fonctionnent pas comme prévu : Le bureau doit examiner les raisons invoquées en cas d’échec des contrôles internes et vérifier si elles ont été résolues.

* Si elles n’ont pas été résolues, le Bureau devra documenter les problèmes constatés, les mesures de suivi prises et la décision du bureau,en ce qui concerne la modification de la notation de risque du partenaire ainsi que la marque communautaire associée, avec approbation du Représentant résident.
* Si elles ont été résolues, le Bureau devra envisager d’étendre la portée des tests des opérations pour la période au cours de laquelle les contrôles auront été insuffisants, y compris la possibilité de demander un audit spécial, et documenter la décision prise, avec approbation du Représentant résident.

b) Erreurs d’opérations : Le Bureau devra examiner les types d’erreurs d’opérations et :

* Demander et évaluer la raison pour laquelle les contrôles internes du partenaire n’ont pas détecté ni corrigé les erreurs antérieurement
* Envisager d’étendre les tests sur échantillons pour déterminer si les faiblesses étaient systémiques.

Si les faiblesses sont systémiques et que les raisons sous-jacentes n’ont pas encore été abordées, il est probable qu’elles se répéteront ; sur cette base, le Bureau devra envisager de modifier la notation de risque du partenaire ainsi que la marque communautaire associée, et documenter la décision prise, avec approbation du Représentant résident. Dans les deux cas, le bureau devra documenter la décision prise, approuvée par le représentant résident, et en informer l’OAI, avec copie remise au point focal du Siège.

# Annexe B : Orientations supplémentaires sur le contrôle interne et les audits financiers

## Contrôle interne contre audits financiers

Comme indiqué dans la section 9.10 du cadre HACT et dans le [Tableau 2](https://popp.undp.org/node/1431) ci-dessus (propre au PNUD), en fonction de la notation de risque du partenaire, il existe deux types d’audits programmés : Audits de contrôle interne et audits financiers. Un audit spécial peut être un contrôle interne ou un audit financier, en fonction de la nature des problèmes et des préoccupations particuliers à l'origine de l’audit spécial. Consultez le [Tableau 5](https://popp.undp.org/node/1431) du cadre pour en savoir plus sur les potentiels facteurs à l'origine d’un audit spécial.

En outre, des informations supplémentaires sur les audits des projets NIM/ONG sont disponibles [ici.](https://intranet.undp.org/unit/office/oai/audits/SitePages/audits.aspx) Vous y trouverez des orientations supplémentaires par rapport aux conditions suivantes :

* Procédures lorsque les audits ne peuvent pas avoir lieu en raison d’une crise ou d’autres conditions prévalant ;
* Procédures pour les projets dans le cadre du programme complet « Soutien du Bureau de pays à la réalisation nationale »

## Planification

Dans le cadre de la HACT, les audits sont fondés sur les risques et non pas uniquement sur un seuil fixe en dollars. Comme indiqué dans le [tableau 2](https://popp.undp.org/fr/node/1431), les audits financiers doivent être programmés chaque année pour les partenaires classés comme importants et les partenaires non évalués lorsque les dépenses annuelles déclarées du partenaire dépassent 200 000 dollars. Pour les partenaires classés comme présentant un risque faible ou moyen, les audits de contrôle interne doivent être réalisés au moins une fois tous les deux ans lorsque les dépenses annuelles déclarées par le partenaire dépassent 200 000 dollars. Pour les partenaires classés comme présentant un risque élevé, une autorisation écrite de l'OFM est requise pour engager et effectuer des transferts de fonds au partenaire ; les directives d'audit du DIM s'appliquent si la mise en œuvre directe ou le soutien complet du bureau de pays á l’implémentation nationale (NIM) est sélectionné.[.](https://intranet.undp.org/unit/office/oai/audits/SitePages/audits.aspx)

Le point focal HACT du Bureau de pays doit en informer l’OAI, avec copie remise au point focal du Siège HACT, dans l’un des cas suivants :

1. La micro-évaluation (MAP) est effectuée afin que l’OAI soit mis au courant des programmes du pays et des profils de risque des partenaires.
2. Le plan d’assurance est effectué afin que l’OAI dispose des résultats des audits prévus.
3. Toute modification de la notation du risque du partenaire et du plan d’assurance.

Les informations ci-dessus permettront à l’OAI de bien comprendre quels partenaires doivent être soumis à l'audit, à quel moment et dans quelle mesure, c.-à-d., un audit sur le contrôle interne ou un audit financier, et seront hébergées sur le site de suivi HACT du PNUD à créer.

Conformément au termes de référence inter-agences pour les audits HACT, les Bureaux de pays du PNUD doivent fournir au prestataire de services tiers effectuant les audits les éléments suivants :

|  |  |
| --- | --- |
| **Terme dans les directives inter-agences** | **Document(s) spécifique(s) dans la terminologie du PNUD** |
| État des dépenses |  CDR |
| État de la trésorerie |  Rapport d’avances NIM |
| État des actifs |  Immobilisations (le cas échéant) |
| État des stocks |  Fournitures médicales (projets du Fonds mondial uniquement) |

## Mise en œuvre

La section 9 du [cadre HACT du GNUD](https://unsdg.un.org/resources/harmonized-approach-cash-transfers-framework) fournit des orientations détaillées sur les deux types d’audit, y compris des exemples d’audits de contrôle interne portant sur les termes de référence (annexe XII) et d’audits financiers (annexe XIII). En outre, les termes de référence d'une lettre de recommandation et un exemple de modèle de lettre de recommandation sont fournis à l’annexe XI.

Pour optimiser les coûts et la cohérence des produits livrables, il est préférable de faire appel à un prestataire de services qualifié tiers régional ou mondial retenu dans le cadre d’un contrat à long terme, sélectionné selon les procédures de passation de marchés du PNUD ou communément obtenu au sein de l’équipe de pays des Nations Unies (UNCT). Des gains d’efficacité et des économies supplémentaires peuvent être réalisés si les services du même prestataire qui effectuera l’audit programmé sont retenus pour effectuer des contrôles ponctuels, à condition que cela soit discuté à l’avance lors de la planification des contrôles ponctuels.

Pour les partenaires partagés, le Bureau de pays est responsable de la coordination de l’audit lorsque le PNUD est l’organisme chef de file (voir 2.6 ci-dessus). Le[Tableau 5](https://popp.undp.org/fr/node/1431) ci-dessous fournit des directives sur les déclencheurs qui entraînent une modification de la notation de risque du partenaire en fonction des résultats des audits.

Pour les partenaires partagés, l’agence chef de file est chargée de proposer une modification de la notation du risque issue de la micro-évaluation et d’informer les autres agences, en coordination avec le point focal inter-agences HACT. En cas de désaccord entre les agences sur les modifications proposées à la notation du risque de la micro-évaluation :

1) Au niveau des pays, le point focal inter-agences HACT négocie avec les agences afin de parvenir à une position commune.

Si l’équipe de pays des Nations Unies n’est pas en mesure de parvenir à une position concertée, le problème doit être renvoyé au Groupe des contrôleurs inter-agences, par l’intermédiaire des points focaux HACT des Sièges respectifs.

# Annexe C : Documents clés à télécharger sur la [plateforme de suivi HACT](https://intranet.undp.org/unit/ofrm/hact/SitePages/Intranet.aspx)

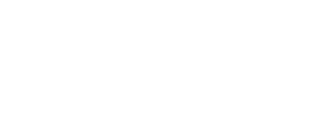
Les documents relatifs à HACT doivent être téléchargés sur la plateforme de suivi HACT du PNUD :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Document** | **Fréquence** |
| 1) | Macro-évaluation | Une fois par cycle de programme, de préférence pendant la préparation du bilan commun de pays. |
| 2) | Plan de micro-évaluation (MAP) | Achevé au début du cycle de programme et mis à jour chaque année |
| 3) | Micro-évaluation finale, y compris la réponse du Bureau de pays à la micro-évaluation, signée par le Représentant  résident, qui documente le PNUD pour :   * La compréhension de l’évaluation * La compréhension de l’évaluation de la politique anti-fraude du partenaire * La compréhension de la notation générale des risques * La reconnaissance des risques identifiés et de leur impact sur les programmes du PNUD avec le partenaire, y compris la conception du programme | À l’achèvement de la micro-évaluation |
| 4) | Rapport sur la détermination de la notation de risque du partenaire qui prend en compte la notation du risque de la micro-évaluation, ainsi que les autres informations disponibles, notamment :   * Les résultats de la macro-évaluation * Les informations sur la force ou la faiblesse du processus d’approvisionnement du partenaire * L’expérience passée avec le partenaire * La capacité propre du Bureau de pays | Une fois par cycle de programme. |
| 5) | Plan des activités d’assurance | A lieu avant chaque cycle de programmation et est mis à jour chaque année et/ou chaque fois que la notation de risque du partenaire et/ou les activités d’assurance planifiées changent. |
| 6) | Documentation du Bureau de pays sur les résultats de son analyse et les décisions prises à la suite de la réalisation du programme et du plan de travail, modalité de mise en œuvre (DIM, NIM), modalités des transferts en espèces et activités d’assurance planifiées (contrôles ponctuels, visites de programme, audits programmés, renforcement des capacités identifiées), y compris les modifications apportées à la notation de risque du partenaire et/ou aux modalités des transferts en espèces. | Si disponible, conforme au cadre HACT. |
| 7) | Tableau de bord de suivi d’assurance | Fréquent – conforme au cadre HACT et au Guide de l’utilisateur de la plateforme de suivi HACT |
| 8) | Tout cas de fraude signalé ou présumé | Le PNUD a mis en place un service de téléassistance pour les investigations (téléphone, télécopie et courrier électronique), géré par un prestataire de services indépendant pour le compte de l’OAI, afin de signaler les cas présumés de fraude impliquant des fonctionnaires, des non-fonctionnaires, des fournisseurs, des partenaires d'exécution et des parties responsables du PNUD. Pour plus de détails sur le Service de téléassistance pour les investigations, reportez-vous à la [Politique anti-fraude du PNUD](https://popp.undp.org/fr/node/10426) . Les cas suspects peuvent également être envoyés directement à l’OAI par courrier électronique à l'adresse [hotline@undp.org](mailto:hotline@undp.org). |
| 9) | Rapports d’audit et lettres de recommandation | Doivent être chargés sur CARDS. Dans le site SharePoint de HACT, il convient d’ajouter une note indiquant que ces rapports pour le projet ont été reçus et chargés sur CARDS. |
| 10 | ) Les rapports du Bureau de pays qui documentent les résultats d’analyse de chaque rapport d’audit et lettre de recommandation par le bureau, ainsi que les décisions prises, y compris les modifications apportées aux notations de risques du partenaire et aux modalités des transferts en espèces | Selon la disponibilité. |

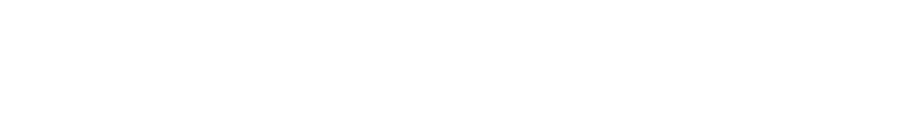
# Annexe D : Rôles et responsabilités dans la mise en œuvre du cadre HACT

Les principaux rôles et responsabilités dans la mise en œuvre du cadre HACT sont fournis à la figure 1.

**Figure 1. Rôles et responsabilités dans la mise en œuvre du cadre HACT**



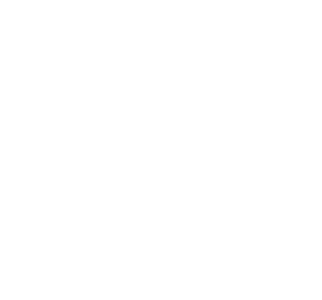
**Sièges : surveillance**



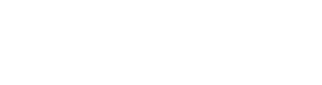
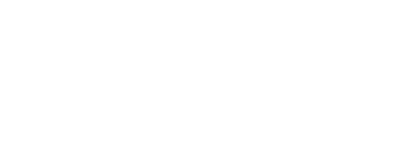
Inter

-

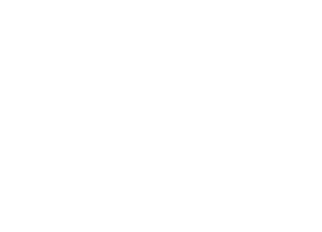
agence



**Pays**



**Régional**



**Sièges : exécution et**

**orientation**



**Agence**



**Inter**

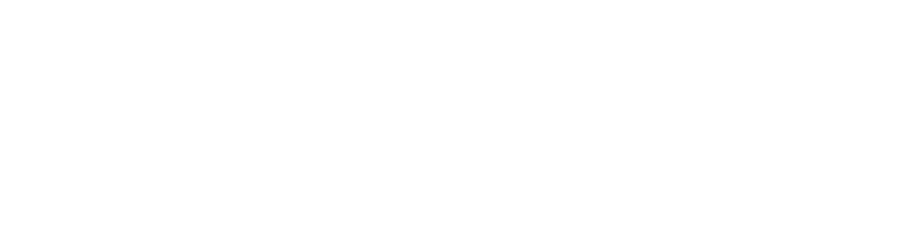
**-**

**Agence**



Consultatif

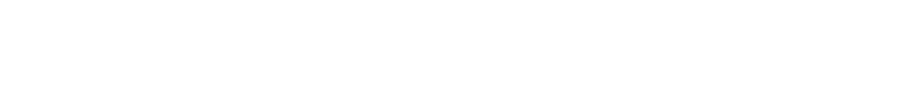
=



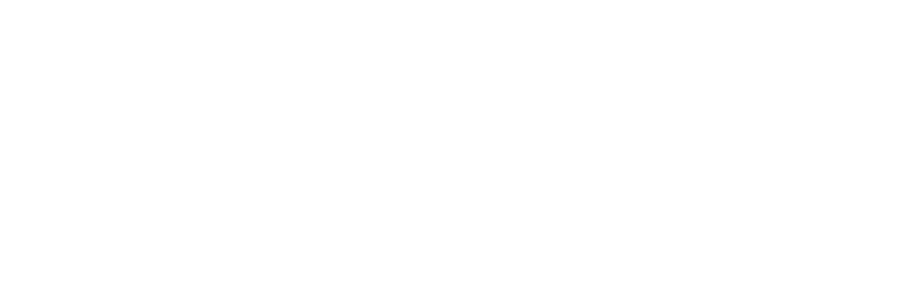
Conseil des Chefs de secrétariat pour



Comité consultatif HACT



Coordonnateur régional du GNUD



Coordonnateur résident



Équipe de pays des Nations Unies (UNCT)



**Directeur général**



**Directeur régional**



**Représentant résident**

**Niveau des Sièges**

# Surveillance inter-agences

Le principal organe de surveillance inter-agences est le Comité de contrôle inter-agences. Les activités de cet organe sont les activités :

1. Résoudre les nouveaux problèmes non traités par le cadre HACT révisé qui concernent des partenaires partagés et/ou des segments partagés du cadre HACT ;
2. Résoudre les problèmes HACT non résolus par l’équipe de pays des Nations Unies (UNCT) (qui a donc été transmis aux échelons supérieurs), en particulier en ce qui concerne les questions fiduciaires et les enjeux relatifs à la réputation du système des Nations Unies ; et
3. Résoudre les problèmes d’audit commun de HACT nécessitant une action au niveau du système des Nations Unies.

Cet organe est composé de contrôleurs du FNUAP, de l’UNICEF et du PNUD, en tant que membres titulaires, et d’une agence spécialisée, à tour de rôle. Cet organe se réunit à la demande des UNCT et/ou des points focaux des Sièges des agences, qui pourraient identifier les problèmes de fond se dégageant des activités de suivi propres à chaque agence. Le mode de fonctionnement détaillé de cet organe est établi par l’organe en question.

# Comité consultatif HACT

Le principal mécanisme inter-agences pour le cadre HACT au niveau du Siège est le Comité consultatif HACT. Il ne joue qu'un rôle consultatif, fournissant des orientations relatives aux politiques inter-agences, des conseils et soutiens techniques aux agences mettant en œuvre le cadre HACT. Le comité est composé de membres des unités financières et de programmes des diverses agences.

# Suivi inter-agences

Le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies (DOCO) est l’unité de soutien technique du Groupe des Nations Unies pour le développement (GNUD), qui assure la liaison entre les discussions du GNUD au Siège et les activités du système des Nations Unies pour le développement au niveau des pays. Le travail du DOCO est axé sur l’appui et le renforcement du système des Coordonnateurs résidents grâce à un financement, des orientations sur les politiques et une formation.

En ce qui concerne le cadre HACT, le DOCO assure le suivi annuel de la mise en œuvre de HACT au niveau des agences dans leur ensemble pour le compte du GNUD en regroupant les informations qui lui ont été communiquées par chaque agence. Les résultats de ce suivi sont communiqués au Comité consultatif HACT afin que ses membres puissent analyser les tendances et les schémas pertinents pour la mise en œuvre et fournir une orientation pour résoudre les problèmes associés à la réalisation de la mise en œuvre complète. Cette analyse doit également être validée par les agences.

# Responsabilité des agences au niveau du Siège

Le PNUD chargé de la mise en œuvre du cadre HACT est responsable de la mise en œuvre des composants requis, telles les évaluations et les activités d’assurance.

Les Administrateurs du PNUD sont chargés d’identifier un mécanisme approprié, telles les réunions de l’équipe de direction, pour recevoir des informations actualisées sur les efforts de mise en œuvre de HACT par le PNUD et sur tout problème mis en évidence, en particulier en cas de divergences entre les modèles opérationnels de HACT et du PNUD.

## ***Point focal du Siège de l’agence***

Le PNUD désignera un point focal du Siège, qui pourra être une personne pour le monde entier ou une personne par région, ainsi que l’aura décidé la direction du PNUD. Ces personnes sont membres du Comité consultatif de HACT.

La principale responsabilité des points focaux est le suivi systématique de la mise en œuvre du cadre HACT par les Bureaux de pays. Le point focal devient un point de référence pour le Bureau de pays, fournissant des conseils et un soutien technique. Il ou elle identifie également les problèmes de mise en œuvre susceptibles d'être soulevés auprès du Contrôleur, de la direction du PNUD et/ou du Comité consultatif de HACT.

Lorsque les partenaires sont partagés et que les agences réalisent des activités ensemble, les points focaux des Sièges de chaque agence travaillent ensemble pour veiller à ce que les activités au niveau des pays soient appropriées.

# Au niveau des pays

## **Responsabilité inter-agences au niveau des pays**

### Coordonnateur résident

Le coordinateur-résident n’est pas directement responsable des fonds décaissés par chaque agence ; cela reste du ressort des Représentants résidents. Cependant, le Coordonnateur résident est chargé de :

* Soutenir les agences mettant en œuvre le cadre HACT, p. ex., en faisant valoir les avantages du cadre auprès des partenaires et des responsables gouvernementaux ;
* Encourager les agences à coordonner leurs activités avec les partenaires partagés éventuels et créer un environnement de travail aidant les agences à identifier et planifier des activités coordonnées ; et
* Coordonner l’élaboration de la macro-évaluation, avec l’appui des agences des Nations Unies, et examiner régulièrement l’état de la mise en œuvre de HACT.

### Groupe de travail HACT

Chaque pays est vivement encouragé à créer un Groupe de travail HACT, qui est un sous-groupe de l’UNCT, composé des fonctionnaires des opérations et des programmes de chaque agence participante. Le groupe de travail devra se réunir régulièrement et sera responsable de la planification et de la facilitation de la mise en œuvre du cadre HACT dans le pays. Les tâches particulières peuvent inclure :

* L'élaboration du plan de travail et du budget du Groupe de travail HACT ;
* L’examen des plans d’assurance annuels des agences ;
* La planification des formations périodiques pour le personnel des agences et des partenaires concernant le cadre HACT ;
* Des conseils relatifs aux approches de gestion des risques pour la mise en œuvre de HACT ;
* Le suivi de la mise en œuvre ;
* La mise en place d’un référentiel central de l’ensemble des évaluations, rapports et documents de HACT ; et  Le partage des enseignements tirés et des meilleures pratiques.

La participation des partenaires au Groupe de travail HACT, reconnue comme une pratique courante dans certains pays, a été considérée comme un moyen de promouvoir l’appropriation nationale et d’accroître les capacités, car elle permet aux partenaires de mieux comprendre les attentes et les exigences du cadre HACT.

### Coordonnateur inter-agences HACT

La nomination d’un Coordonnateur inter-agences HACT pour la mise en œuvre du cadre HACT est vivement recommandée. Le rôle principal de cette personne est d’identifier, d’encourager et de faciliter les activités d’assurance partagées dans la mesure du possible. Il ou elle aide également les agences à débattre des avantages et de l’approche du cadre HACT avec les PA. Le Coordonnateur inter-agences est responsable de la collecte de données et de la coordination entre les agences, ainsi que de la tenue des livres consolidés. Ceux-ci incluent la liste des pays partenaires, les transferts en espèces prévus et effectifs, les données relatives aux modalités de transfert en espèces, les résultats des évaluations ainsi que les plans d’assurance et les résultats. Il incombe également au Coordonnateur de veiller à ce que les agences publient leurs plans d’assurance et les informations connexes sur un site partagé disponible pour le suivi du Siège. En outre, le Coordonnateur inter-agences HACT assure le secrétariat du Groupe de travail HACT.

Les responsabilités peuvent être cumulées à un poste existant si celui-ci ne nécessite pas un engagement à temps plein. L’un des points focaux HACT dans le pays peut assumer ce rôle. Chaque agence est responsable d’établir ce rôle.

**Responsabilité des agences au niveau des pays**

**Représentant résident**

Le Représentant résident du PNUD assume la responsabilité principale de la mise en œuvre du cadre HACT au niveau du pays et est également responsable de tous les fonds versés par le PNUD dans ce pays. Lorsque les agences ont des partenaires partagés, le Représentant résident du PNUD reste responsable en dernier ressort de l’assurance des transferts en espèces du PNUD aux partenaires. Les représentants résidents du PNUD informent également le point focal du Siège du PNUD de la mise en œuvre des processus HACT tels que les évaluations et les activités d’assurance. Les mesures présentées à la figure 2 peuvent servir à titre d’indication.

**Figure 1. Mesures de mise en œuvre des processus HACT**

|  |  |
| --- | --- |
| Domaine d’exécution | Mesure |
| **Évaluations** | La macro-évaluation est achevée. |
| Les micro-évaluations, jugées nécessaires dans le cadre de la planification des micro-évaluations, ont été réalisées ou un risque élevé a été présumé. |
| **Assurance** | Le plan d’assurance du PNUD est achevé et sa mise en œuvre est en cours. Les ajustements apportés au plan ont été documentés au besoin et au moins une fois par an. |
| Pour les partenaires partagés , les activités d’assurance planifiées ont été détaillées dans le plan d’assurance du PNUD et la mise en œuvre est en cours. Les ajustements apportés au plan ont été documentés au besoin. |
| **Renforcement des capacités** | Le renforcement des capacités a été mené à bien et communiqué par le Siège du PNUD. |

### Point focal HACT de l’agence

Le PNUD doit identifier un point focal HACT, qui sert de point de contact principal pour la mise en œuvre de HACT dans le Bureau de pays. Cette personne est responsable de la gestion ou du soutien des activités HACT ainsi que des problèmes qui se posent, en fonction de la structure du Bureau de pays. Ce rôle peut convenir à un poste existant et ne pas nécessairement nécessiter un engagement à temps plein ; cela est décidé par le Bureau de pays du PNUD.

Le point focal HACT est également responsable de la collaboration avec le Coordonnateur inter-agences HACT (voir ci-dessus) dans le but de partager les informations nécessaires à une coordination efficace et de développer les meilleures pratiques au niveau des pays.

### Fonctionnaires de programme d’agence

La mise en œuvre efficace du cadre HACT nécessite la prise en compte de HACT dans le cadre des activités régulières de planification et de suivi du programme. Il est important d’intégrer les activités HACT aux activités de programme du PNUD, p. ex., en combinant des procédures de suivi financier avec des activités de suivi de programme. Cela réduira au minimum la charge des partenaires et optimisera l’utilisation des ressources.

De même, les fonctionnaires de programme du PNUD constitue une partie importante du processus d’évaluation des capacités.

Les observations des fonctionnaires du programme sur les activités du partenaire doivent être prises en compte tout au long du cycle du programme et doivent renseigner les activités d’assurance, menant à des ajustements si nécessaire.

# Responsabilité des agences au niveau régional

Lorsque les Bureaux régionaux fournissent des transferts en espèces directement aux partenaires, ceux-ci sont responsables de ces transferts et le cadre HACT s’applique. Les rôles et responsabilités des Bureaux régionaux en ce qui concerne la surveillance de la mise en œuvre du cadre HACT par les Bureaux de pays sont définis par le point focal du Siège du PNUD.

Les responsabilités HACT sont résumées à la figure 3.

**Figure 2. Responsabilités HACT**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Pays** | **Régional** | **Sièges** |
| Agence | Représentants  résidents | Décision prise par chaque agence | Administrateur |
| Inter-agences | Pays  des pays pour partenaires partagés | Administrateur |

Page