



Lignes directrices

Projets à effet rapide

Document approuvé par : Jean-Pierre Lacroix, Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix
Atul Khare, Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions

Date d'entrée en vigueur : 1^{er} octobre 2017

Services à contacter : Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions) et Division du budget et des finances des missions (Département de l'appui aux missions)

Date de révision : 1^{er} octobre 2020

**LIGNES DIRECTRICES
DU DEPARTEMENT DES OPERATIONS DE MAINTIEN DE LA PAIX
ET DU DEPARTEMENT DE L'APPUI AUX MISSIONS
SUR
les projets à effet rapide**

Table des matières :

- A. Objet**
- B. Champ d'application**
- C. Contexte**
- D. Procédures**
- E. Fonctions et attributions**
- F. Définitions**
- G. Références**
- H. Suivi de l'application**
- I. Services à contacter**
- J. Historique**

ANNEXES

- A. Progression du projet à effet rapide
 - B. Modèles proposés pour les projets à effet rapide
-

A. OBJET

1. Les présentes lignes directrices portent sur les procédures de sélection, d'approbation, de financement, d'exécution, de suivi, de clôture et d'évaluation des projets à effet rapide ainsi que sur la gestion du programme de projets à effet rapide par les missions. Elles doivent être interprétées à la lumière de la Politique du Département des opérations de maintien de la paix sur les projets à effet rapide, révisée en juin 2017.
-

B. CHAMP D'APPLICATION

2. Les présentes lignes directrices s'appliquent aux ressources allouées aux missions de maintien de la paix pour le financement des projets à effet rapide au moyen du budget statutaire. Tous les membres du personnel des missions qui sont directement concernés par la sélection, l'approbation et la gestion de ces projets, la gestion du programme de projets à effet rapide par les missions ainsi que par l'élaboration et la présentation du projet de budget pour le financement de ces projets doivent être informés des présentes lignes directrices qui reprennent les bonnes pratiques et les critères minimaux définis dans la Politique sur les projets à effet rapide. Bien qu'elles n'aient pas un caractère obligatoire, ces lignes directrices doivent néanmoins éclairer la gestion des projets à effet rapide par les missions.
-

C. CONTEXTE

3. Les premières lignes directrices sur les projets à effet rapide sont entrées en vigueur le 1^{er} mars 2009. Depuis leur adoption, de nouvelles normes et pratiques ont fait leur apparition. Plus particulièrement, les missions de maintien de la paix ont décentralisé la gestion des projets à effet rapide pour la confier aux bureaux locaux. L'introduction des normes IPSAS a également affecté la gestion financière et les procédures d'établissement des rapports sur les projets à effet rapide.

4. En outre, le Comité des commissaires aux comptes a signalé régulièrement des problèmes de mise en œuvre dans ses rapports. Les commissaires aux comptes ont notamment constaté que la planification et le respect des délais laissaient à désirer, que des difficultés se posaient dans l'évaluation des capacités des partenaires et que les pratiques de suivi et d'évaluation manquaient de cohérence. Ces problèmes persistants ont rendu nécessaire l'élaboration d'orientations concernant l'exécution des programmes de projets à effet rapide. Les présentes lignes directrices fournissent des instructions complémentaires aux missions qui leur permettent de mieux planifier les projets à effet rapide et de les sélectionner, gérer, suivre et évaluer plus efficacement.
-

D. PROCÉDURES

D.1 Gestion du programme

5. Le chef de mission a la responsabilité générale de la gestion du programme de projets à effet rapide. Conformément à la Politique sur les projets à effet rapide, il ou elle mettra en place un comité d'examen des projets et en désignera le président ainsi qu'une commission compétente qui comprendra le coordonnateur résident et coordonnateur de l'action humanitaire (ou son représentant désigné) et les représentants des organismes compétents des Nations Unies mettant en œuvre des programmes dans le pays. Siégeront également au comité d'examen des projets les représentants des composantes concernées de la mission, dont les représentants du directeur et chef de l'appui à la mission, du commandant de la force, du chef de la police civile, des composantes opérationnelles concernées, ainsi que les conseillers ou points focaux des questions transversales.
6. Le comité d'examen des projets est chargé de la sélection et de l'approbation des projets qui sont conformes aux priorités définies par le chef de mission. Il désigne les points focaux de projet et examine les rapports de suivi pour évaluer la qualité et la ponctualité de l'exécution des projets. Compte tenu des informations fournies dans les rapports de suivi présentés par le point focal du projet, le comité d'examen des projets peut décider de prendre les mesures correctives décrites au paragraphe 31.
7. Le chef de mission mettra également en place des comités locaux d'examen des projets, présidés par les chefs de bureau. Dans la mesure du possible, leur composition sera similaire à celle du comité d'examen des projets, décrite au paragraphe 5 plus haut. Selon l'importance du bureau local, son éloignement du quartier général de la mission, la présence ou l'absence des principales sections et composantes, ses capacités de gestion ou d'autres facteurs locaux, le chef de mission définira les pouvoirs à confier au comité local d'examen des projets. Lorsque ce dernier n'est pas habilité à choisir et à approuver les propositions de projet mais qu'il peut seulement les recommander au comité d'examen des projets, l'équipe de gestion des projets à effet rapide élaborera des modalités qui faciliteront la présentation sans délai des propositions approuvées par le comité local au comité d'examen des projets ainsi que leur examen par celui-ci.
8. Le chef de mission désignera la section qui sera responsable de la gestion d'ensemble du programme de projets à effet rapide et mettra en place en son sein une équipe de gestion, qui coordonnera la définition et la gestion de ces projets. L'équipe de gestion des projets à effet rapide assurera le secrétariat du comité d'examen des projets et, le cas échéant, du comité local compétent : elle examinera les propositions de projets avant de les présenter au comité d'examen des projets ou au comité local compétent, consignera par écrit les décisions prises par ces derniers sur l'approbation et le suivi des projets et archivera sous forme électronique tous les documents relatifs aux projets et programmes. L'équipe de gestion des projets à effet rapide effectuera également des évaluations annuelles de l'ensemble du programme de projets à effet rapide afin de juger de son efficacité et de ses répercussions sur les communautés cibles.
9. La composition de l'équipe de gestion des projets à effet rapide sera à la mesure de l'importance et de la complexité du programme de projets à effet rapide. L'équipe comprendra au minimum un administrateur de programme à plein temps doté de compétences en planification et gestion des projets et un assistant administratif ayant une connaissance approfondie des questions financières.

Les missions doivent envisager d'adjoindre des spécialistes du génie et, le cas échéant, de l'environnement à l'équipe de gestion des projets à effet rapide pour lui permettre d'examiner les propositions et de fournir un appui technique à l'exécution de projets ayant une composante infrastructure. L'équipe de gestion des projets à effet rapide et la Section des finances et du budget travailleront en étroite collaboration afin d'assurer l'exécution du projet dans les meilleurs délais.

10. Les points focaux de projet sont des membres du personnel qui sont chargés par le comité d'examen des projets ou le comité local compétent, le cas échéant, de suivre l'exécution d'un projet à effet rapide, d'examiner les rapports descriptifs et financiers fournis par le partenaire de réalisation, d'effectuer des visites sur place pour évaluer l'exécution des projets et de présenter des rapports de suivi au comité d'examen des projets ou au comité local compétent. Ils peuvent faire partie de l'une quelconque des composantes de la mission. Avant la nomination du point focal du projet, le comité d'examen des projets ou le comité local compétent obtiendra de son supérieur hiérarchique la confirmation écrite qu'il ou elle : a) comprend que l'exécution et le suivi du projet font partie de ses responsabilités et b) aura suffisamment de temps pour s'acquitter de ces responsabilités parallèlement à ses fonctions normales.

D.2 Coordination

11. Conformément à la partie D.4 de la Politique sur les projets à effet rapide, la planification, l'approbation et l'exécution de ces projets feront l'objet de consultations avec les parties prenantes locales, les composantes de la mission et les organismes, fonds et programmes des Nations Unies afin d'éviter les doubles emplois. Lors de la phase de planification, la section désignée à cette fin et l'équipe de gestion des projets à effet rapide s'assureront que ces projets ne font pas double emploi avec des activités humanitaires et à long terme et qu'elles n'entravent pas les programmes humanitaires et des Nations Unies. Elles tiendront également compte des risques de double emploi lors de la définition et de l'approbation des projets. En conséquence, les entités qui présentent des propositions de projet devront fournir des informations sur des interventions similaires menées déjà dans la communauté cible (voir le modèle n° 1 (Proposition de projet à effet rapide) à l'annexe B). Les équipes chargées des visites initiales d'évaluation, l'équipe de gestion des projets à effet rapide et le comité d'examen des projets ou les comités locaux compétents qui examinent les propositions évalueront et constateront par écrit toute indication (ou absence) de double emploi (voir les modèles n° 2 (Formulaire de visite initiale du site) et n° 3 (Liste de vérification pour l'évaluation) à l'annexe B).

D.3 Planification des programmes

12. Conformément à la Politique sur les projets à effet rapide, le chef de mission définira, au commencement de l'exercice budgétaire, les priorités dans les domaines d'intervention géographiques et thématiques, qu'il examinera régulièrement. Lors de l'établissement des priorités, il prendra en compte le caractère unique de la mission et son mandat, les changements intervenus dans le contexte opérationnel, les conclusions des analyses de conflits et de disparités entre les sexes et, si elles sont disponibles, les études d'impact sur l'environnement, ainsi que le plan d'ensemble de la mission et les stratégies générales d'information des communautés, y compris les processus participatifs qui s'adressent aux femmes et aux filles ou qui leur sont accessibles. Les priorités des projets à effet rapide tiendront compte des objectifs prioritaires fixés dans les programmes humanitaires et des Nations Unies et éviteront de faire double emploi avec eux ou de les entraver. Toutes les sections et composantes de la mission seront informées des priorités des projets à effet rapide pour que soient uniformisées les propositions de projet soumises au comité d'examen des projets ou au comité local compétent.
13. Compte tenu des priorités établies par le chef de mission, l'équipe de gestion des projets à effet rapide fixera des cibles géographiques et thématiques ainsi qu'un calendrier pour mettre en œuvre le programme de projets à effet rapide. Ces cibles peuvent être des pourcentages ou le nombre de projets à définir dans des régions ou des domaines thématiques donnés, conformément aux priorités de la mission. Plus particulièrement, l'équipe de gestion des projets à effet rapide répartira le montant total des ressources allouées aux projets en fonction des cibles géographiques ou thématiques fixées, ce qui donnera des orientations au comité d'examen des projets ou aux comités locaux compétents autorisés à approuver les projets lors du processus d'examen. Le

calendrier comprendra des cibles portant sur la sélection, l’approbation et l’achèvement des projets ainsi que les dépenses engagées pour les projets à effet rapide. Il peut être aussi simple que le tableau ci-dessous ou il peut être ventilé par domaine thématique et géographique ou par groupe communautaire (par exemple, enfants, femmes, jeunes, etc.). Conformément à la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l’appui aux missions sur la prise en compte de la problématique hommes-femmes dans les opérations de maintien de la paix des Nations Unies (DPKO-DFS Policy on Gender Responsive U.N. Peacekeeping Operations), les équipes de gestion des projets à effet rapide alloueront 15 % des ressources aux projets qui promeuvent la participation des femmes au processus de paix ou qui renforcent leur participation et leur appui à la mise en œuvre du mandat de la mission. Ces informations seront actualisées tous les trimestres et communiquées au président du comité d’examen des projets ou du comité local compétent, au chef de mission, au représentant spécial adjoint du Secrétaire général, coordonnateur résident et coordonnateur de l’action humanitaire, au représentant habilité (en l’occurrence le directeur et chef de l’appui à la mission ou le fonctionnaire responsable), et aux points focaux du Service des politiques et des meilleures pratiques et de la Division du budget et des finances des missions au Siège.

	Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre
Nombre ou pourcentage de projets identifiés				
Nombre ou pourcentage de projets approuvés				
Nombre ou pourcentage de projets à exécuter au titre de la priorité 1				
Nombre ou pourcentage de projets à exécuter au titre de la priorité 2				
Pourcentage des financements alloués				

14. Les projets à effet rapide constituent pour les missions un excellent outil de promotion des stratégies de dialogue avec la communauté, particulièrement lors des phases de retrait. En conséquence, la nature des projets et les cibles découleront des résultats des enquêtes sur les vues de la communauté locale, les conclusions des rapports d’évaluation interne et externe et des analyses de conflits tenant compte des disparités entre les sexes. Dans les missions comptant des spécialistes de l’environnement, les résultats des études d’impact sur l’environnement permettront également de fixer les orientations concernant la définition et l’approbation des projets.
15. Tous les projets à effet rapide se dérouleront selon la progression suivante :
- La définition et l’examen des projets;
 - Leur sélection et approbation;
 - Leur exécution et suivi;
 - Leur clôture et évaluation.

Les procédures de gestion financière et de présentation de rapports s’appliqueront tout au long de la progression des projets à effet rapide. Veuillez vous reporter à l’annexe A qui contient le diagramme de cette progression.

D.4 Définition et approbation des projets

16. Les projets sont généralement définis par les acteurs suivants :

- Une communauté locale ou un partenaire d'exécution extérieur définissent un projet et soumettent une proposition de projet à la mission ;
- La mission définit un projet et opte pour une exécution interne (à savoir une composante de la mission);
- La mission définit un projet et choisit ensuite un organisme d'exécution externe (ONG, entreprise prestataire de services, organisme des Nations Unies ou autre organisation).

17. Toute section ou composante de la mission, quelle qu'elle soit, peut définir un projet ou s'associer à un partenaire d'exécution potentiel pour élaborer une proposition de projet. En tout état de cause, les sections et composantes de la mission demanderont à l'équipe de gestion des projets à effet rapide des orientations concernant les critères applicables et les priorités approuvées par la mission avant d'élaborer une proposition détaillée.

18. Une fois le projet défini, une proposition de projet, accompagnée d'une estimation des coûts, sera établie et envoyée à l'équipe de gestion des projets à effet rapide, qui l'examinera et s'assurera que la proposition répond aux critères minimaux suivants :

- Elle satisfait à au moins l'un des trois critères énoncés au paragraphe 9 de la Politique du Département des opérations de maintien de la paix sur les projets à effet rapide ;
- Elle présente les caractéristiques générales d'un projet à effet rapide, conformément au paragraphe 10 de la Politique sur les projets à effet rapide ;
- Elle est conforme aux priorités fixées par le chef de mission ;
- Elle ne fait pas double emploi avec les interventions déjà lancées par d'autres composantes de la mission, des membres de l'équipe de pays des Nations Unies ou leurs partenaires ni ne les entrave ;
- Les activités proposées ne sont pas des tâches prévues par le mandat, susceptibles d'être régies par les directives sur les activités liées au programme, qui sont financées au moyen des contributions statutaires ;
- La proposition de projet est nécessaire ou utile pour les bénéficiaires qu'elle cible ;
- Elle prend en considération les besoins des hommes et des femmes et en résume les avantages potentiellement différents et l'accès à ceux-ci, pour les deux sexes ;
- Elle prend en compte les conséquences éventuelles sur l'environnement (par exemple les ressources naturelles telles que la terre et l'eau) ainsi que les risques liés à l'élimination des déchets ;
- L'estimation des coûts est raisonnable (des conseils seront demandés à la section compétente, par exemple, le génie, la logistique, les finances, les achats, etc., si elle ne fait pas partie de l'équipe de gestion des projets à effet rapide) ;
- Des consultations ont été tenues avec les représentants des autorités locales ou nationales compétentes ;
- Les bénéficiaires ont été consultés et leurs suggestions prises en compte lors de la conception du projet ;
- La proposition de projet comprend un échéancier explicite de suivi et d'établissement de rapports, notamment les délais à respecter pour la présentation des rapports financiers ;
- Elle définit clairement les mesures visant à faire largement connaître l'intervention dans la communauté ;
- Les projets peuvent être exécutés dans un délai de six mois, et une marge de sécurité suffisante permettant d'accomplir les procédures administratives et financières requises a été incorporée dans l'échéancier du projet.

19. Plus particulièrement, l'équipe de gestion des projets à effet rapide veillera à ce que le partenaire d'exécution proposé dispose des capacités lui permettant d'exécuter le projet dans les délais ou que la proposition de projet prévoie l'appui voulu au renforcement des capacités. Ainsi le partenaire d'exécution fera montre de compétences avérées, possédera les moyens d'action et

les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet et au respect des critères d'exécution, sera prêt à se conformer aux normes et règles de l'Organisation, disposera de mécanismes de contrôle interne efficaces et aura exécuté avec succès des projets similaires financés au moyen des ressources allouées aux projets à effet rapide ou provenant d'autres sources. L'équipe de gestion des projets à effet rapide mettra en place et gèrera une base de données sur les partenaires d'exécution des projets à effet rapide, qui permettra d'éclairer les évaluations futures de leurs capacités. Les partenaires dont les prestations laissent à désirer seront exclus de projets futurs.

20. L'équipe de gestion des projets à effet rapide veillera à ce qu'une visite initiale du site soit effectuée par des représentants de la mission qui s'assureront que le projet répond aux critères minimaux. Cette visite peut être faite par l'équipe de gestion des projets à effet rapide si la proposition a été présentée directement par un partenaire d'exécution ou par la section ou composante à l'origine du projet. L'assistance des composantes techniques compétentes peut être sollicitée en cas de besoin (voir le modèle n° 2 (Formulaire d'évaluation et de suivi) à l'annexe B).
21. L'équipe de gestion des projets à effet rapide ou la section ou composante qui a présenté le projet constituera un dossier sur l'évaluation du projet en remplissant et en signant la liste de vérification pour l'évaluation (voir le modèle n° 3 (Liste de vérification pour l'évaluation) à l'annexe B).
22. Elle informera par écrit les auteurs des propositions de projet si les critères minimaux n'ont pas été satisfaits. Elle présentera pour examen au comité d'examen des projets ou au comité local compétent toutes les propositions répondant aux critères minimaux ainsi qu'une liste de vérification signée. Le comité d'examen des projets ou le comité local compétent examinera ces propositions dans les deux mois suivant leur réception par l'équipe de gestion des projets à effet rapide.
23. Le président du comité d'examen des projets ou du comité local compétent convoquera le comité selon les besoins, sur avis de l'équipe de gestion des projets à effet rapide. Les membres du comité seront dûment prévenus pour avoir le temps d'examiner les propositions qui ont été présentées.
24. Le comité d'examen des projets ou le comité local compétent sélectionnera et approuvera les projets dans les limites des ressources budgétaires disponibles pour les projets à effet rapide, compte tenu de l'évaluation des propositions de projet qui correspondent le mieux aux priorités fixées par le chef de mission et aux stratégies plus générales d'information de la population. Lors de la sélection des projets, le comité d'examen des projets ou le comité local compétent tiendra compte des cibles géographiques et thématiques définies par l'équipe de gestion des projets à effet rapide (voir le paragraphe 13) et consignera par écrit ses critères de sélection ou de rejet des propositions conformément à la liste de vérification (voir le modèle n° 3 à l'annexe B).
25. En tant que membres du comité d'examen des projets ou des comités locaux compétents, le coordonnateur résident et coordonnateur de l'action humanitaire (ou son représentant désigné) et les représentants des organismes compétents des Nations Unies menant des activités dans le pays feront savoir au comité d'examen des projets ou au comité local compétent si les propositions de projet sont conformes aux stratégies plus générales des acteurs du système des Nations Unies ou des autorités nationales et ils attireront l'attention sur les risques de double emploi avec les activités d'autres intervenants dans ces domaines. Tous les membres du comité d'examen des projets ou du comité local compétent examineront les propositions de projet et proposeront des modifications, le cas échéant.
26. Le comité d'examen des projets ou le comité local compétent peut sélectionner une proposition telle qu'elle a été présentée initialement ou sous sa forme modifiée. En fonction du coût total du projet et des capacités des partenaires d'exécution, le comité d'examen des projets peut décider du nombre de versements à effectuer. Les projets qui ont été modifiés seront accompagnés d'un budget révisé. L'équipe de gestion des projets à effet rapide informera par écrit les auteurs des propositions si celles-ci n'ont pas été retenues par le comité d'examen des projets.

27. Sur approbation du projet, le comité d'examen des projets ou le comité local compétent désignera un point focal qui sera chargé d'en suivre l'exécution. Si le projet est exécuté par une composante de la mission, le point focal du projet appartiendra à une autre composante. Lors de la désignation du point focal du projet, le comité d'examen des projets ou le comité local compétent tiendra compte de sa capacité de suivre efficacement l'exécution du projet et de sa disponibilité. L'équipe de gestion des projets à effet rapide notera par écrit que le supérieur hiérarchique du point focal du projet a donné son approbation pour permettre à ce dernier de s'acquitter d'une fonction supplémentaire.

D.5 Exécution et suivi des projets

28. L'équipe de gestion des projets à effet rapide communiquera la liste des projets approuvés à l'équipe dirigeante de la mission et élaborera un mémorandum d'accord pour chaque projet, qui sera signé par le représentant habilité et le partenaire d'exécution (voir le modèle n° 4 (Mémorandum d'accord) à l'annexe B). Sur réception du mémorandum d'accord signé, la Section du budget et des finances inscrira l'intégralité du montant convenu dans le système de gestion Umoja pour que les fonds soient réservés.
29. Une fois le premier versement effectué, le partenaire d'exécution dispose de six mois pour mener à bien le projet. La Section du budget et des finances informera l'équipe de gestion des projets à effet rapide que le projet a été financé, et celle-ci affectera un numéro au projet et constatera par écrit son état d'avancement (voir le modèle n° 5 (Liste des projets en cours d'exécution et achevés) à l'annexe B).
30. Le point focal du projet est chargé de suivre régulièrement l'exécution de celui-ci, conformément au calendrier de suivi et de présentation des rapports qui a été convenu avec le partenaire d'exécution et qui est joint à la proposition de projet. Le point focal de la mission effectuera une visite de suivi au minimum à mi-parcours. Chaque visite sera notée dans le formulaire de suivi du projet, qui mettra en lumière les progrès accomplis, les répercussions pour les communautés bénéficiaires et les éventuels problèmes affectant l'achèvement en temps voulu du projet (voir le modèle n° 2 (Formulaire d'évaluation et de suivi) à l'annexe B). Pour les projets de construction et de remise en état, la Section du génie prendra part à la visite sur place. Tous les formulaires de suivi des projets seront soumis au comité d'examen des projets, par l'intermédiaire de l'équipe de gestion des projets à effet rapide.
31. L'équipe de gestion des projets à effet rapide pourra, dans le cadre du suivi des projets, attirer l'attention du comité d'examen des projets sur les problèmes affectant les projets pour qu'il prenne des décisions sur les mesures correctives nécessaires, y compris celles visant à recouvrer les fonds utilisés abusivement.

D.6 Visibilité des projets

32. L'équipe de gestion des projets à effet rapide et le point focal de la mission collaboreront avec la composante communication stratégique et information publique pour que les projets achevés avec succès fassent l'objet d'une large publicité. Par ailleurs, les éléments contribuant à leur promotion (tels que les supports de publicité, banderoles ou messages radiodiffusés) seront décrits dans les propositions de projet et, si possible, examinés par les responsables de la composante communication stratégique et information. Des ressources budgétaires suffisantes seront affectées à la promotion des projets.
33. Les missions tireront parti des cérémonies de lancement et de transfert des projets à effet rapide pour donner une grande publicité à leurs préoccupations dominantes et aux activités qu'elles mènent pour s'acquitter des tâches qui leur ont été confiées par le mandat ou pour promouvoir le processus de paix en général dans le cadre de leurs stratégies de communication.

D.7 Gestion financière

34. Les directeurs et chefs de l'appui aux missions dans les missions de maintien de la paix des Nations Unies ainsi que les fonctionnaires responsables disposent de pouvoirs pour les aspects financiers des projets, qui leur sont confiés par le sous-secrétaire général et contrôleur et remplissent les fonctions d'agents certificateurs. Le coût total d'un projet ne dépassera pas 50 000 dollars, sauf autorisation préalable du contrôleur.
35. Une fois que le comité d'examen des projets ou le comité local compétent aura approuvé un projet, l'équipe de gestion des projets à effet rapide établira la demande de décaissement de la première tranche. Cette demande sera faite conformément à la décision qu'a prise le comité d'examen des projets sur le nombre et l'importance des tranches. Celui-ci pourrait souhaiter fournir les fonds aux nouveaux partenaires d'exécution en plus de deux tranches pour atténuer les risques. La Section du budget et des finances inscrira le montant intégral des ressources allouées aux projets à effet rapide approuvés dans le système de gestion Umoja.
36. Les tranches suivantes seront versées lorsque l'organisme d'exécution présentera au représentant habilité une demande, accompagnée d'une liste signée des dépenses, des originaux des reçus et du formulaire signé de suivi du projet. Le représentant habilité autorisera le versement du solde des fonds lorsque les factures correspondant à la première tranche auront été vérifiées par la Section du budget et des finances. Dans le cadre du système de gestion Umoja, un paiement par anticipation est imputé sur les dépenses engagées et comptabilisé comme dépense. Sur réception des factures (dûment vérifiées et agréées par la section compétente de la mission), la Section des finances les rapprochera du versement effectué pour la première tranche (l'acompte). La différence par rapport à la première tranche sera ajoutée au versement final ou retranchée de celui-ci et imputée sur les dépenses engagées pour les projets à effet rapide et le solde net de la deuxième tranche sera alors versé. La même procédure s'appliquera aux tranches suivantes lorsque les fonds sont versés en plus de deux tranches.
37. Si une composante de la mission exécute un projet à effet rapide, le Règlement financier et les règles de gestion financière de l'ONU s'appliqueront sauf si des exceptions spécifiques ont été demandées et autorisées par le représentant habilité. Les partenaires d'exécution sont régis par leurs propres règles à condition qu'elles soient considérées comme raisonnables par la Section du budget et des finances.
38. Si des fonds supplémentaires sont nécessaires au-delà de ceux qui ont été initialement demandés, le partenaire d'exécution en fournira la justification et présentera au comité d'examen des projets un budget modifié qui ne dépassera pas 50 000 dollars, comme le prévoit le paragraphe 34. Si elles sont approuvées, les modifications éventuelles apportées à l'étendue, au calendrier et au coût du projet seront consignées par écrit sous la forme d'un amendement au memorandum d'accord initial signé entre la mission et le partenaire de réalisation.
39. Le représentant habilité examinera régulièrement les aspects financiers des projets à effet rapide et fera part de tout problème au comité d'examen des projets pour que celui-ci prenne les mesures nécessaires. Si le comité d'examen des projets ou le comité local compétent juge que l'exécution du projet n'est pas satisfaisante et qu'il demande le recouvrement des fonds fournis au partenaire d'exécution, l'équipe de gestion des projets à effet rapide coopérera étroitement avec le Bureau des affaires juridiques pour lancer le processus.
40. Lors de la clôture du projet, une dernière visite sera effectuée sur place et un formulaire d'évaluation et de clôture du projet (voir le modèle n° 2 à l'annexe B) sera rempli par le point focal de la mission et soumis au comité d'examen des projets et à l'équipe de gestion des projets à effet rapide en vue de la constitution de dossiers et de l'archivage. Tous les documents concernant le transfert seront fournis aux autorités locales à ce stade, le cas échéant.
41. Un rapport financier signé, accompagné de la liste définitive des dépenses et des reçus, sera présenté par le partenaire d'exécution au représentant habilité qui autorisera la Section du budget et des finances à verser la dernière tranche au partenaire d'exécution en l'imputant sur les dépenses engagées.

D.8 Évaluation du programme

42. L'équipe de gestion des projets à effet rapide procédera à une évaluation annuelle des résultats et de la gestion du programme de projets à effet rapide, qui sera élaborée conformément à la présentation proposée dans le modèle n° 6 (Structure du rapport d'évaluation annuelle) à l'annexe B. Les conclusions de l'évaluation seront communiquées à l'équipe dirigeante de la mission et à l'équipe des affaires civiles de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions).
 43. L'équipe de gestion des projets à effet rapide pourra faire réaliser de temps à autre une évaluation externe des résultats du programme de projets à effet rapide. Les demandes de fonds alloués aux services de consultant pour les évaluations externes seront inscrites au projet de budget ordinaire, ne dépasseront pas 20 000 dollars ou 2,5 % du budget global par évaluation (le montant le plus élevé étant retenu) et seront soumises à l'autorisation de l'Assemblée générale. Sur approbation du budget, l'équipe de gestion des projets à effet rapide définira les fonctions du consultant externe (voir le modèle n° 7 : Cahier des charges pour l'évaluation externe).
 44. L'évaluation vise à analyser les avantages concrets découlant des projets et l'incidence de ceux-ci sur les vues de la population et le soutien au mandat de la mission ou au processus de paix. Elle fournira également aux hauts responsables des missions et aux équipes de gestion des projets à effet rapide des informations essentielles qui leur permettront d'examiner la sélection et l'exécution des projets, d'améliorer la gestion du programme et d'atténuer les risques. Les conclusions de l'évaluation éclaireront également la justification des ressources demandées pour les projets à effet rapide pour une troisième année et au-delà. En conséquence, l'évaluation sera programmée de manière à éclairer la préparation des projets de budget de la mission.
 45. Les équipes de gestion des projets à effet rapide transmettront les rapports des évaluations internes et externes à l'équipe des affaires civiles de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, ce qui permettra de communiquer les enseignements tirés à toutes les missions et de les incorporer dans les documents d'orientation futurs.
-

E. FONCTIONS ET ATTRIBUTIONS

46. Le chef de mission est responsable de la mise en place et du fonctionnement efficace des dispositifs appropriés de planification, de gestion et d'évaluation des projets à effet rapide.
47. Le représentant habilité veillera à ce que des dispositions soient en place pour expédier l'approbation des mémorandums d'accord et le versement des fonds conformément au Règlement financier et aux règles de gestion financière.
48. Le chef de cabinet sera chargé d'émettre et de diffuser des instructions permanentes définissant clairement les mécanismes de gouvernance et les rôles et responsabilités en matière de planification, de gestion et d'exécution des projets à effet rapide.
49. Le président du comité d'examen des projets ou du comité local compétent, le cas échéant, convoquera le comité d'examen des projets en temps voulu et veillera à ce que l'approbation et le suivi des projets soient conformes à la Politique sur les projets à effet rapide.
50. Le directeur du programme de projets à effet rapide dans l'équipe de gestion des projets à effet rapide sera chargé de mettre en œuvre les procédures appropriées de planification, de gestion et d'établissement des rapports applicables au programme de projets à effet rapide. Il ou elle fournira des services de secrétariat au comité d'examen des projets et, le cas échéant, au comité local compétent. Ces services consistent à consigner toutes les décisions prises par le comité d'examen des projets ou le comité local compétent et à tenir les principaux documents relatifs aux projets.
51. Les points focaux de projet seront chargés d'assurer la liaison avec les partenaires d'exécution, de suivre l'exécution des projets approuvés et de rendre compte des progrès accomplis au comité d'examen des projets.

F. DEFINITIONS

Néant

G. RÉFÉRENCES

Références normatives

- A. Politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur les projets à effet rapide, 2017

Procédures ou lignes directrices connexes

Néant

H. SUIVI DE L'APPLICATION

52. Tout en n'étant pas obligatoires, les présentes lignes directrices doivent néanmoins guider l'élaboration des instructions permanentes de la mission conformément à la Politique sur les projets à effet rapide. Les chefs de mission et les sections chargées de la gestion des projets à effet rapide suivront la réalisation des cibles mentionnées au paragraphe 13.
-

I. SERVICE A CONTACTER

53. Le service à contacter pour les présentes lignes directrices est l'équipe des affaires civiles du Service des politiques et des meilleures pratiques de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation (Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions).
-

J. HISTORIQUE

54. Les présentes lignes directrices ont été approuvées le 1^{er} mars 2009 et seront révisées au plus tard le 1^{er} octobre 2020.
-

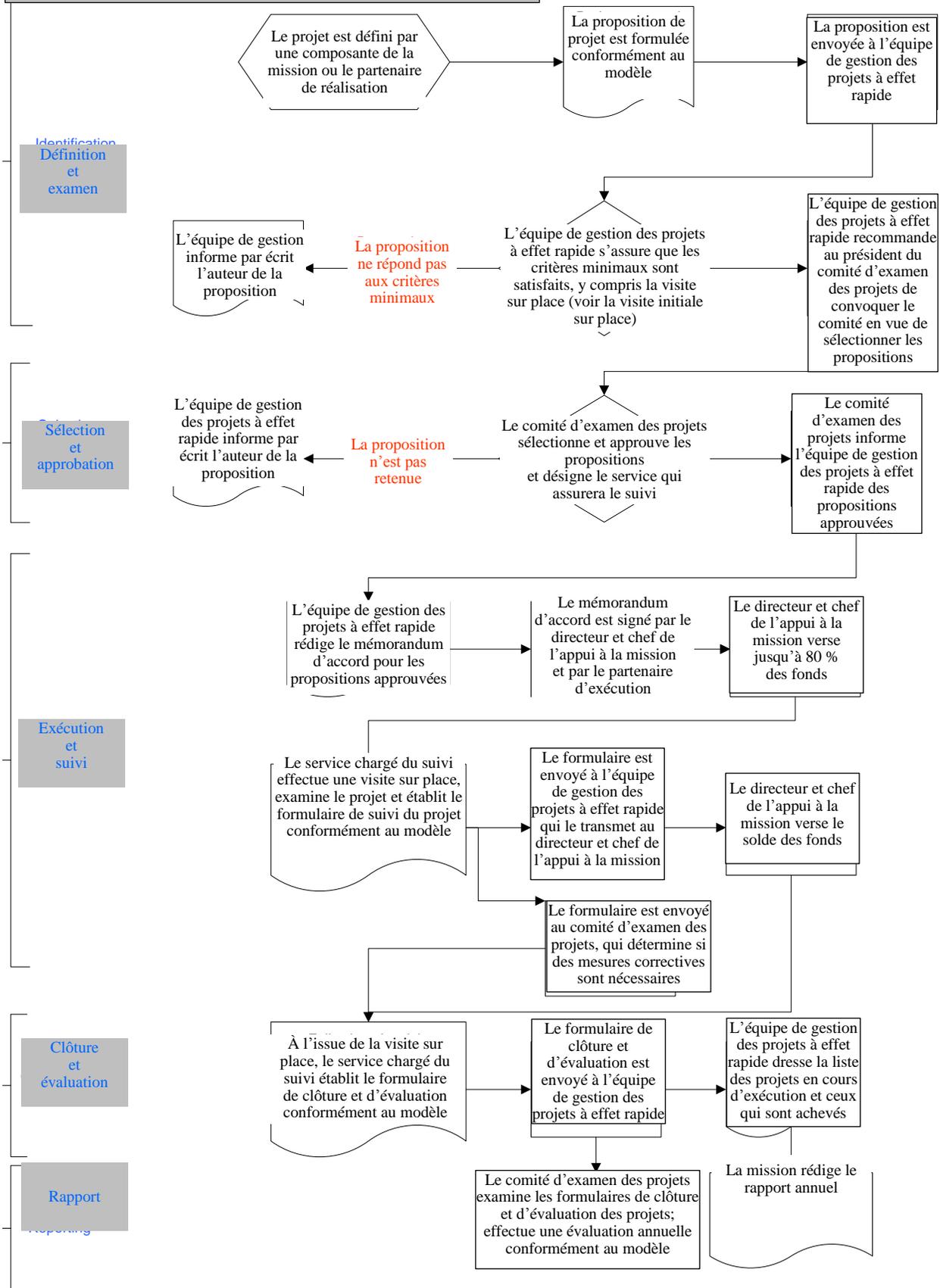
SIGNATURE :

SIGNATURE :

DATE D'APPROBATION :

DATE D'APPROBATION :

Annexe A : Progression du projet à effet rapide



Annexe B : Modèles proposés pour les projets à effet rapide

Ces modèles ont été élaborés pour aider les missions à mettre en place rapidement et gérer efficacement leur programme de projets à effet rapide et peuvent être modifiés en fonction des besoins.

L'utilisation de ces modèles n'est pas obligatoire.

Les modèles sont les suivants :

1. Proposition de projet et conseils à leurs auteurs
2. Formulaire d'évaluation et de suivi
3. Liste de vérification pour l'évaluation
4. Mémoire d'accord avec l'organisme d'exécution
5. Liste des projets en cours d'exécution ou achevés
6. Cahier des charges pour le rapport d'évaluation annuelle
7. Cahier des charges pour l'évaluation externe

NON CLASSIFIÉ



Modèle n° 1 : Proposition de projet à effet

Conseils aux auteurs des propositions de projet :

Des propositions de projets de faible ampleur sont demandées pour promouvoir le processus de paix et appuyer la mise en œuvre du mandat de l'opération de maintien de la paix. Ces projets ne doivent pas dépasser un montant de 50 000 dollars et doivent être réalisables dans un délai de 6 mois. Ils peuvent prendre diverses formes, y compris des projets d'infrastructures limités, la fourniture d'équipements, la création d'emplois à court terme, des activités ponctuelles de formation, l'organisation de réunions sur le renforcement de la confiance ou d'échanges similaires, etc.

Les projets qui répondent aux critères minimaux (y compris un budget réaliste et la soumission par une organisation de bonne réputation) seront examinés par un comité d'examen des projets au sein de la mission, à l'issue de la visite initiale d'un représentant de la mission sur le site du projet. Le comité se prononcera sur les projets qui correspondent le mieux aux priorités de la mission, dans les limites des ressources disponibles à ces fins. Il n'y a aucune garantie que les projets présentés soient sélectionnés, même s'ils répondent aux critères minimaux. La mission informera par écrit l'auteur de la proposition de la décision du comité. Le projet peut être modifié par celui-ci avant son approbation.

Si le projet est sélectionné, l'organisme d'exécution sera invité à signer un mémorandum d'accord avec la mission, et les fonds alloués au projet seront versés en deux tranches au minimum, lorsque la mission aura constaté, à l'issue du suivi, le déroulement satisfaisant du projet et que les rapports financiers auront été présentés. Les projets doivent être achevés dans les six mois suivant le versement de la première tranche. Les organismes d'exécution doivent tenir et présenter, sur demande, une liste actualisée des dépenses, accompagnée de reçus. Les partenaires seront généralement appelés à faire la promotion du projet, en coordination avec la mission, lors de son achèvement. Des mesures seront prises pour recouvrer les fonds qui n'ont pas été utilisés comme convenu.

Les propositions de projet doivent être soumises au :

NOM DE LA PROPOSITION DE PROJET	DATE DE PRESENTATION
LIEU D'EXECUTION DU PROJET	NOMS DES REPRESENTANTS DE LA MISSION AVEC LESQUELS LE PROJET A ETE EXAMINE (le cas échéant)
AUTEUR DE LA PROPOSITION (organisation, nom et coordonnées)	
COÛT TOTAL EN DOLLARS DES ÉTATS-UNIS (Joindre les estimations de coût en dollars des États-Unis uniquement ainsi que toute information pertinente)	

NON CLASSIFIÉ

DESCRIPTION SUCCINCTE DE L'ORGANISATION (y compris le nombre de membres et son statut (par exemple, organisation non gouvernementale, organisation communautaire, organisme des Nations Unies, composante de la mission). Veuillez décrire d'autres projets similaires exécutés précédemment par l'organisation).

UNE DEMANDE SIMILAIRE A-T-ELLE ETE PRESENTEE A D'AUTRES DONATEURS ? SI C'EST LE CAS, VEUILLEZ FOURNIR DES DETAILS.

EN CAS DE COFINANCEMENT, VEUILLEZ FOURNIR LES COORDONNEES DES AUTRES DONATEURS

DESCRIPTION ET CALENDRIER DU PROJET (Veuillez fournir des détails sur le projet et l'enchaînement des activités qui seront menées, les différentes phases du projet, les matériaux qui seront utilisés, la durée du projet et les initiatives visant à associer la communauté aux diverses étapes de l'exécution du projet).

OBJECTIF DU PROJET (Veuillez définir les bénéficiaires du projet et les groupes communautaires cibles (jeunes, femmes, enfants, etc.), préciser leur nombre (ventilé par sexe et autres facteurs de différenciation) et détailler les avantages que leur apportera le projet, y compris les retombées différentes en fonction de leur sexe et de leur âge. Veuillez préciser la façon dont le projet promouvra le processus de paix, appuiera la mise en œuvre du mandat de l'opération de maintien de la paix ou répondra aux besoins immédiats de la population. Veuillez décrire également l'impact éventuel du projet sur l'environnement ou ses répercussions socioéconomiques ainsi que les mesures d'atténuation qui seront prises. Veuillez détailler les résultats du projet et les indicateurs de succès.

NON CLASSIFIÉ

PROJET EN PHASE AVEC LES ACTIVITES MISES A EXECUTION PAR D'AUTRES ORGANISMES. Veuillez décrire les interventions déjà menées dans la communauté cible, que le projet complétera et signaler les projets similaires qui sont en cours d'exécution dans cette même communauté.

COORDONNEES DES REPRESENTANTS DES AUTORITES NATIONALES OU LOCALES AVEC LESQUELS LE PROJET A ETE EXAMINE

ACTIVITES QUI SERONT PREVUES POUR FAIRE CONNAITRE LE PROJET AU PUBLIC

CALENDRIER PROPOSE DE SUIVI ET D'ETABLISSEMENT DE RAPPORTS

OBSERVATIONS

Je m'engage (Nous nous engageons) à utiliser les fonds, s'ils sont octroyés, uniquement aux fins susmentionnées.

NOM _____

SIGNATURE _____

NON CLASSIFIÉ



Modèle n° 2 : Formulaire d'évaluation et de suivi

Informations générales

NOM DE LA PROPOSITION DE PROJET	DATE DE LA VISITE
LIEU D'EXECUTION DU PROJET	FONCTIONNAIRE QUI EFFECTUE LA VISITE (Nom, signature et coordonnées)
AUTEUR DE LA PROPOSITION DE PROJET OU PARTENAIRE D'EXECUTION (organisation, nom et coordonnées)	
DESCRIPTION SUCCINCTE DU PROJET	

Partie A : À remplir durant la visite d'évaluation initiale

LA PROPOSITION DE PROJET ET LE BUDGET SEMBLANT-ILS REALISTES ? L'ORGANISATION A L'ORIGINE DU PROJET SEMBLE-T-ELLE ETRE EN MESURE D'EXECUTER LE PROJET ? Y A-T-IL DES FACTEURS QUI POURRAIENT RETARDER L'EXECUTION DU PROJET DANS LES 6 MOIS QUI SUIVENT LE DECAISSEMENT DES FONDS ?
LE PROJET SEMBLE-T-IL NECESSAIRE OU UTILE ? DANS QUELLE MESURE PEUT-IL INFLUENCER POSITIVEMENT LES ATTITUDES ENVERS LA MISSION, SON MANDAT OU LE PROCESSUS DE PAIX ? RISQUE-T-IL DE FAIRE DOUBLE EMPLOI AVEC LES INTERVENTIONS DEJA COMMENCEES PAR D'AUTRES ACTEURS OU DE LES ENTRAVER ? (Veuillez joindre votre évaluation ainsi que les observations formulées par l'auteur et les bénéficiaires – les femmes, les hommes ou les représentants de la communauté que vous avez consultés sur le site du projet)

NON CLASSIFIÉ

COMPTE TENU DE VOS CONSULTATIONS AVEC LES REPRESENTANTS COMPETENTS, VEUILLEZ DECRIRE LA POSITION DES AUTORITES LOCALES VIS-A-VIS DU PROJET

Partie B : À remplir lors des visites de suivi une fois que le projet a été approuvé

MOTIF DE LA VISITE (contrôle de routine, visite effectuée à la suite d'une demande de versement de fonds supplémentaires, etc.)

FONCTIONNAIRE DU GENIE CHARGE D'EVALUER LES PROJETS DE CONSTRUCTION
(nom, index ONU et signature)

DATE DE LA DERNIÈRE VISITE

PRINCIPALES REALISATIONS

LE PROJET SE DEROULE-T-IL CONFORMEMENT AU MEMORANDUM D'ACCORD ? (Oui/Non)

LE PROJET SERA-T-IL ACHEVE DANS LE DELAI REQUIS DE 6 MOIS ? (Oui/Non)

VEUILLEZ DECRIRE LES PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS DEPUIS LA DERNIERE VISITE
1.

REACTIONS DE LA COMMUNAUTE

(Veillez indiquer si le projet a été accueilli favorablement par la communauté et décrire ses relations avec le partenaire de réalisation)

NON CLASSIFIÉ

SITUATION FINANCIERE	
UNE LISTE ACTUALISEE DES DEPENSES, ACCOMPAGNEE DE REÇUS, EST-ELLE JOINTE AU PRESENT FORMULAIRE ? (Oui/Non. Veuillez noter que cette liste doit être signée par un représentant du partenaire de réalisation)	LA LISTE DES DEPENSES SEMBLE-T-ELLE CORRESPONDRE A LA SITUATION SUR LE SITE ? (Oui/Non)
OBSERVATIONS ET MESURES DE SUIVI RECOMMANDEES (nouvelles questions qui ont une incidence sur l'exécution du projet ou ses répercussions éventuelles, problèmes relatifs à l'exécution du projet à examiner par le comité d'examen des projets ou d'autres organes, différences entre la liste actualisée des dépenses et la situation sur le site.)	

Partie C : À remplir lors de l'achèvement du projet au titre de l'évaluation finale

LE PROJET A-T-IL ETE ACHEVE DE MANIERE SATISFAISANTE ? (Oui/Non)	LE PROJET A-T-IL ACHEVE DANS LE DELAI REQUIS DE 6 MOIS ? (Oui/Non)
CONVIENT-IL DE RECOMMANDER LE PARTENAIRE D'EXECUTION POUR UN PROJET FUTUR ? (Oui/Non)	UNE LISTE ACTUALISEE DES DEPENSES, ACCOMPAGNEE DE REÇUS, EST-ELLE JOINTE AU FORMULAIRE ? (Oui/Non. Veuillez noter que cette liste doit être signée par un représentant du partenaire d'exécution)
ÉVALUATION DE L'EXECUTION DU PROJET (Le projet a-t-il été exécuté de manière satisfaisante ? Les prestations sont-elles de qualité ? Le partenaire d'exécution s'est-il acquitté de sa tâche efficacement ? La liste des dépenses semble-t-elle correspondre à la situation sur le site ?)	

ÉVALUATION DES RESULTATS (Le projet a-t-il été utile à la population ? A-t-il influencé les attitudes envers la mission, son mandat, ou le processus de paix comme prévu ? Veuillez joindre votre évaluation et les observations faites par les bénéficiaires, les représentants de la communauté, le partenaire d'exécution ou les autorités nationales que vous avez consultés . Veuillez fournir des détails sur les activités menées pour faire connaître le projet au public et toute couverture médiatique du projet. Veuillez joindre des coupures de presse ou tout autre renseignement utile.)

ENSEIGNEMENTS TIRES, BONNES PRATIQUES RECENSEES ET RECOMMANDATIONS



Modèle n° 3 : Liste de vérification pour l'évaluation

Le présent formulaire doit être rempli par l'équipe de gestion des projets à effet rapide et le comité d'examen des projets pour constituer un dossier sur l'examen de la proposition.

	<p>RÉPONSE Oui, absolument En grande partie Partiellement Non, pas du tout</p>	<p>OBSERVATIONS (à noter <u>impérativement</u> <u>en regard des</u> <u>réponses</u>)</p>
--	--	---

Titre du projet							
Critères énoncés dans la Politique sur les projets à effet rapide							
1	La proposition répond à au moins un des critères énoncés au paragraphe 8 de la Politique. <i>Dans l'affirmative, veuillez préciser lesquels :</i>						
2	La proposition est conforme à la description d'un projet à effet rapide, telle qu'elle figure au paragraphe 9 de la Politique.						
3	La proposition cible les tâches confiées à la mission						
	Dans l'affirmative, veuillez préciser lesquelles, et recourir de préférence aux ressources affectées aux programmes.						

NON CLASSIFIÉ

Concordance avec les priorités de la mission			
Les buts et objectifs sont ...			
4	... conformes aux priorités de la mission, telles qu'elles ont été fixées par le chef de mission		
5	Veuillez préciser lesquelles (priorités géographiques ou thématiques)		
Cohérence avec les projets exécutés par la mission et l'équipe de pays des Nations Unies			
6	La proposition ne fait pas double emploi avec des projets déjà menés par la mission.		
7	La proposition ne fait pas double emploi avec les projets déjà commencés par l'équipe de pays des Nations Unies ou l'équipe de pays pour l'action humanitaire et ne les entrave pas non plus.		
Description du projet			
<i>Besoins de la communauté et sa participation</i>			
8	La proposition définit les besoins de la communauté qu'elle vise à satisfaire.		
	Veuillez préciser ces besoins.		
9	Les autorités locales compétentes ont été consultées lors de l'élaboration de la proposition.		
10	La proposition fait participer la communauté à l'exécution et au suivi du projet.		
<i>Prise en compte des conflits</i>			
11	La proposition tient compte de la dynamique des conflits dans la région.		
12	La proposition adopte une approche reposant sur le principe consistant à « ne pas nuire » et prend en compte le risque de conflit qui pourrait résulter de sa mise en œuvre.		

NON CLASSIFIÉ

Prise en compte de la problématique hommes-femmes			
13	Les hommes et les femmes ont été consultés séparément lors de l'élaboration de la proposition (ainsi par exemple, le choix du lieu, les méthodes utilisées pour l'information de la population, les différences de priorités, etc., ont éclairé la conception du projet).		
14	La proposition prend en considération les besoins différents des hommes, des femmes, des garçons et des filles.		
15	La proposition tient compte des conditions d'accès aux services proposés ou d'utilisation des équipements par les hommes, les femmes, les garçons et les filles.		
16	Les activités proposées ciblent les hommes, les femmes, les garçons et les filles.		
17	La proposition prend en considération les risques (sécurité, mobilité, etc.) mentionnés en particulier par les femmes et les filles et vise à les atténuer.		
Considérations relatives à l'environnement			
18	La proposition comprend une étude d'impact éventuel sur l'environnement.		
19	La proposition comporte des mesures d'atténuation d'éventuelles conséquences néfastes sur l'environnement.		
	Veillez fournir des précisions sur ces conséquences ou sur les mesures d'atténuation.		
Capacités du partenaire de réalisation			
20	La proposition comprend des informations sur le partenaire : son statut juridique et son expérience de l'exécution de projets similaires et de la collaboration avec la communauté cible.		
21	Le partenaire proposé possède les ressources financières nécessaires à l'exécution du projet.		
22	Le partenaire proposé dispose de procédures et contrôles internes régissant les paiements.		

NON CLASSIFIÉ

	Le nombre de versements effectués au partenaire proposé et la fréquence des visites de suivi seront modulés en fonction des réponses (« En grande partie » ou « Partiellement ») aux questions 17 et 18.		
23	Le personnel technique du partenaire proposé a les compétences et l'expérience nécessaires à l'exécution du projet.		
	Dans le cas contraire, la proposition comprend des éléments visant à renforcer les compétences techniques du partenaire proposé.		
24	Le partenaire proposé a déjà coopéré avec les Nations Unies ou exécuté et géré avec succès des projets à effet rapide.		

V. Estimation des coûts

25	La proposition comprend une estimation des coûts.						
26	Les coûts estimatifs sont inférieurs à 50 000 dollars des États-Unis*.						
27	L'estimation des coûts semble réaliste.						

V. Calendrier du projet

28	La proposition comprend un calendrier d'exécution.		
	Le projet peut raisonnablement être achevé dans un délai de 6 mois.		
29	La proposition de calendrier comprend une marge de sécurité permettant d'accomplir les procédures administratives et financières requises.		
30	La proposition comprend un calendrier de suivi et de présentation de rapports, y compris les conditions régissant l'établissement des rapports financiers.		

* Sauf dérogation accordée par le Contrôleur

NON CLASSIFIÉ

Date :

Nom et titre

Signature

NON CLASSIFIÉ



Modèle n° 4 : Mémoire d'accord

MEMORANDUM D'ACCORD ENTRE
LA MISSION DES NATIONS UNIES AU _____
ET)

(PARTENAIRE D'EXECUTION)

Objectif :

1. L'objectif principal du présent mémoire d'accord est de définir les conditions dans lesquelles la Mission des Nations Unies au _____ et _____ (organisme d'exécution), ci-après dénommés « les Parties », coopéreront aux fins de l'exécution du projet (voir pièce jointe) ainsi que les modalités de décaissement des fonds permettant de financer tout ou partie du projet, les principes régissant l'exécution du projet et, de manière générale, les responsabilités de l'organisme d'exécution.
2. Les Parties se consulteront régulièrement et mettront à la disposition de l'autre Partie toutes les informations et l'assistance pouvant raisonnablement être demandées pour atteindre l'objectif fixé dans le présent mémoire d'accord.

Décaissement des fonds :

3. Pour assurer l'efficacité de l'exécution, une proposition de projet décrivant les objectifs à atteindre et les activités à mener dans le cadre du financement des projets à effet rapide et accompagnée de plans avec indication des coûts sera élaborée par l'organisme d'exécution et examinée par la Mission (en coordination étroite avec les autres organismes). La proposition de projet contiendra toutes les informations nécessaires au suivi du projet.
4. Si le projet est sélectionné par la Mission, un montant ne dépassant pas 80 % du coût total du projet (ce pourcentage étant laissé à l'appréciation de la Mission) sera versé à l'organisme d'exécution dès la signature du présent mémoire d'accord. Le solde sera versé en une ou plusieurs tranches (conformément à la décision prise par la Mission), à la demande de l'organisme d'exécution, lorsque le représentant de la Mission aura achevé le suivi de l'exécution du projet. L'organisme d'exécution soumettra également à la Mission une liste actualisée des dépenses, signée et accompagnée de reçus.
5. L'organisme d'exécution n'assumera pas, au nom de la Mission, d'engagement de dépense ni d'obligation financière qui dépasserait les montants destinés au projet.

Administration financière :

6. L'organisme d'exécution sera comptable à la Mission de l'efficacité de la gestion financière et de l'utilisation des fonds reçus.

NON CLASSIFIÉ

7. L'organisme d'exécution tiendra les documents financiers et comptables concernant les projets financés par le Fonds pour les projets à effet rapide, y compris une liste actualisée des dépenses. Il mettra à la disposition de la Mission, sur sa demande, toutes les informations financières pertinentes concernant le projet. Le versement de la deuxième tranche et des tranches suivantes est subordonné à la présentation de rapports financiers. Tout solde restant après l'achèvement du projet sera reversé par l'organisme d'exécution à la Mission.

Suivi de l'exécution :

8. Une composante de la Mission ou le point focal du projet sera désigné pour suivre l'exécution du projet conformément au calendrier de suivi et de présentation des rapports. Le point focal du projet aura, à tout moment, le droit d'inspecter et d'évaluer la mise en œuvre des activités. Le partenaire d'exécution prendra toutes les dispositions nécessaires pour faciliter l'inspection et l'évaluation.

Coordination des activités :

9. Afin d'éviter les doubles emplois ou le gaspillage, l'organisme d'exécution veillera à ce que les activités financées par le Fonds pour les projets à effet rapide soient étroitement coordonnées avec les autres projets qu'il mène.

Règlement des différends :

10. Tout problème, litige ou différend entre la Mission et l'organisme d'exécution, qui découle de l'interprétation ou de l'application du présent mémorandum d'accord ou qui s'y rapporte, est réglé à l'amiable par des procédures de négociation ou de conciliation entre les Parties ou, à défaut de règlement par l'un ou l'autre de ces moyens, par voie d'arbitrage.

Privilèges et immunités :

11. Aucune disposition figurant dans le présent mémorandum d'accord ou s'y rapportant ne sera considérée comme une renonciation aux privilèges et immunités dont jouit l'Organisation des Nations Unies en vertu la Convention sur les privilèges et immunités des Nations Unies.

Résiliation :

12. Le présent mémorandum d'accord peut être résilié par l'une ou l'autre des Parties moyennant préavis écrit d'un mois donné à l'autre Partie, sous réserve du maintien en vigueur du paragraphe 16 ci-après.
13. Lors de la résiliation du présent mémorandum d'accord, le solde des fonds sera restitué à la Mission. Si l'organisme d'exécution a engagé des dépenses qui doivent être réglées au moyen de ces fonds et qui ont été effectuées avant le préavis visé au paragraphe 12 plus haut, la Mission peut décider que le montant nécessaire pourra être affecté à cette fin.

Date d'entrée en vigueur et durée :

14. Le présent mémorandum d'accord entre en vigueur dès sa signature par les représentants dûment autorisés des Parties. Il restera en vigueur tout au long du

NON CLASSIFIÉ

mandat de la Mission des Nations Unies au _____ ou jusqu'à la clôture du Fonds pour les projets à effet rapide, selon celle de ces dates qui sera la plus proche.

15. En foi de quoi, les soussignés, dûment autorisés à cet effet, ont signé le présent Mémorandum d'accord en trois exemplaires le ____^e jour de _____ 20__.

Pour la Mission des Nations Unies au _____ :

Signature

Pour le partenaire d'exécution :

Signature



**Modèle n° 6 : Cahier des charges pour le rapport d'évaluation annuelle
(pour les évaluations internes)**

Résumé en quelques chiffres

Fournit des informations sur :

- Le nombre de projets a) soumis à l'équipe de gestion des projets à effet rapide, b) transmis par celle-ci au comité d'examen des projets et c) approuvés par ce dernier au cours de l'exercice budgétaire ;
- Le nombre de projets toujours en cours, et sur celui-ci, le nombre de ceux dont l'exécution dure depuis plus de trois mois ;
- Le nombre de projets menés à bonne fin (pendant l'exercice budgétaire et depuis le commencement du programme de projets à effet rapide), et sur celui-ci, le nombre de projets achevés dans un délai de 6 mois (pendant l'exercice budgétaire et depuis le commencement du programme de projets à effet rapide) ;
- Le pourcentage du montant total des fonds alloués pour l'exercice budgétaire ;
- Veuillez joindre des explications ou une analyse des chiffres anormalement élevés ou faibles.

Gestion du programme de projets à effet rapide (résumé)

- Veuillez préciser si les projets ont été définis de manière efficace et si les différentes composantes de la Mission ont joué un rôle actif dans la définition des projets ou le choix des organismes d'exécution.
- Veuillez évaluer la gestion du processus d'examen des projets, en tenant compte notamment des questions suivantes : l'équipe de gestion des projets à effet rapide a-t-elle examiné les projets dans les délais et de façon transparente et a-t-elle donné des instructions claires aux auteurs des propositions de projet ? La coordination avec la Mission et les parties prenantes de l'équipe de pays des Nations Unies a-t-elle été satisfaisante ? L'appui nécessaire a-t-il été apporté au comité d'examen des projets ?
- Veuillez évaluer le processus de sélection et d'approbation des projets, compte tenu notamment des questions suivantes : le comité d'examen des projets s'est-il réuni régulièrement ? A-t-il pris des décisions suivies d'effet ? Est-il parvenu à éviter les doubles emplois et les chevauchements d'activités avec d'autres acteurs ?
- Veuillez évaluer l'exécution et le suivi, en tenant compte notamment des questions suivantes : les fonds ont-ils été décaissés en temps voulu par le Bureau des finances ? Des mesures appropriées de suivi ont-elles été prises par les composantes de la Mission affectées à cette tâche ? Le comité d'examen des projets ou d'autres acteurs compétents ont-ils pris des mesures pour circonscrire les problèmes ou minimiser les retards ?
- Veuillez évaluer la clôture et l'évaluation des projets, en prenant en compte notamment les questions suivantes : les composantes de la Mission ont-elles effectué des visites et des évaluations de manière approfondie et en temps voulu ? Le projet a-t-il bénéficié de la publicité voulue ?

NON CLASSIFIÉ

Résultats du programme de projets à effet rapide

- Compte tenu des évaluations des projets ainsi que des conditions dans lesquelles la Mission mène ses activités, veuillez évaluer les résultats du programme de projets à effet rapide dans les domaines suivants :
 1. Promotion de l'acceptation par la population des tâches confiées à la Mission ou renforcement de sa crédibilité par les progrès accomplis dans l'exécution des tâches où la confiance faisait défaut ;
 2. Renforcement de la confiance dans le processus de paix ou mobilisation de l'appui en faveur du processus de paix, notamment par la concrétisation sans délai des dividendes de la stabilité pour la population ;
 3. Amélioration des conditions de la mise en œuvre du mandat par la mobilisation du soutien à la mission, grâce entre autres à la satisfaction des besoins immédiats de la population.
- Veuillez fournir une analyse détaillée du programme de projets à effet rapide, en citant notamment des exemples, accompagnés d'explications, de projets qui ont donné des résultats remarquables, n'ont pas eu d'effets appréciables ou ont eu des retombées défavorables.
- Compte tenu de ce qui précède, veuillez préciser dans quelle mesure le programme a amélioré l'efficacité de la mise en œuvre du mandat.
- Veuillez faire savoir si le programme a respecté les priorités géographiques et thématiques fixées par la direction de la Mission et dans quelle mesure il s'inscrit dans le plan d'ensemble et les stratégies générales d'information de la communauté. Veuillez analyser ces priorités et préciser si elles sont encore justifiées et si les stratégies plus larges d'information de la communauté sont efficaces.

Besoins futurs en matière de renforcement de la confiance

- Si la mission met son mandat en œuvre depuis plus de deux ans, veuillez faire savoir si les fonds alloués aux projets sont encore nécessaires et à quelles fins. Veuillez décrire les problèmes qui rendent un tel financement particulièrement approprié. Veuillez indiquer les sources de financement éventuelles autres que les contributions statutaires ainsi que les mesures à prendre pour en bénéficier.

Pratiques optimales, enseignements tirés de l'expérience, recommandations, observations

- Veuillez décrire brièvement les mesures qui devront être prises pour régler les problèmes évoqués plus haut.
- Veuillez donner un aperçu des enseignements qui doivent éclairer la gestion future du programme des projets à effet rapide.
- Veuillez résumer les enseignements qui pourraient être utiles à d'autres missions dans la gestion des programmes de projets à effet rapide.

N. B. : Le rapport d'évaluation doit être envoyé au représentant spécial du Secrétaire général et communiqué au Service des politiques et des meilleures pratiques (Département des opérations de maintien de la paix et Département de l'appui aux missions).



Modèle n° 7 : Cahier des charges Évaluation externe des projets à effet rapide

1. Considérations générales et description du programme

Les projets à effet rapide sont des projets de faible ampleur pouvant être exécutés rapidement au profit de la population locale. Ils servent à instaurer et renforcer la confiance dans la mission, le mandat des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et le processus de paix, améliorant ainsi les conditions de la mise en œuvre efficace du mandat des missions.

Les projets à effet rapide sont conçus ou choisis en fonction au moins d'un des critères suivants :

- Le projet contribue à ce que la population accepte avec bienveillance les tâches confiées à la Mission ou renforce la crédibilité de la mission par l'avancement des tâches là où la confiance faisait défaut ;
- Le projet contribue à renforcer la confiance dans le processus de paix ou à mobiliser l'appui en faveur du processus de paix, notamment par la concrétisation rapides des dividendes de la stabilité pour la population ;
- Le projet contribue à améliorer les conditions d'exécution du mandat par la mobilisation du soutien à la Mission, grâce entre autres à la satisfaction des besoins immédiats de la population.

Les projets à effet rapide présentent les caractéristiques suivantes :

- Ils sont de faible ampleur et d'un coût modique ;
- Ils sont conçus au profit de la population ;
- Ils sont planifiés et exécutés dans des délais courts ;
- Ils sont ponctuels et n'imposent pas un fardeau financier imprévu au bénéficiaire et ne créent pas non plus de besoins matériels qui ne peuvent être satisfaits que par une aide extérieure ;
- Ils sont généralement évidents pour la population ;
- Ils sont menés à bien en consultation avec les représentants des autorités nationales ou locales et, le cas échéant, avec la participation des communautés locales ;
- Ils sont exécutés en consultation avec les composantes de la Mission et les acteurs compétents des Nations Unies et ne font pas double emploi avec les programmes des autres composantes de la Mission, de l'équipe de pays des Nations Unies ou d'autres acteurs (notamment les acteurs humanitaires) et ne les entravent pas non plus ;
- Ils sont sélectionnés de manière impartiale et transparente ;
- Ils prennent en compte les considérations de sexe, d'appartenance ethnique, d'âge et de vulnérabilité ;
- Ils sont sélectionnés et exécutés conformément au principe consistant à « ne pas nuire » ;
- Ils tiennent compte des risques potentiels pour la population, notamment les risques de conflit ou de dommage à l'environnement.

2. Objet et finalité de l'évaluation

En application de la politique du Département des opérations de maintien de la paix sur l'examen de l'efficacité des interventions, les programmes, projets et opérations du Département font périodiquement l'objet d'évaluations externes indépendantes. Les résultats contribueront à la prise de décisions éclairées, favoriseront les conditions de l'apprentissage par la pratique et promouvoir l'application généralisée du principe de responsabilité dans la réalisation des objectifs. Le rapport d'évaluation vise à assurer une meilleure planification des missions et des programmes et à promouvoir la budgétisation axée sur les résultats en resserrant les liens entre les produits et les résultats (les changements découlant des projets à effet rapide sur les plans de la cohésion sociale et du le renforcement de la confiance). Il permettra également à la direction et au personnel de (INSERER LE NOM DE LA MISSION) d'examiner les processus et l'exécution, de dégager les enseignements, d'améliorer la gestion et de réduire les risques.

L'évaluation est effectuée en vue d'obtenir des données fiables et utiles sur la valeur ajoutée des projets à effet rapide en ce qui concerne le renforcement de la confiance dans les tâches confiées à (INSERER LE NOM DE LA MISSION) et le processus de paix.

3. Portée et objet de l'évaluation

L'équipe d'évaluation :

- mesurera l'importance des progrès accomplis aux niveaux des produits et des résultats ;
- établira dans quelle mesure ils contribuent aux objectifs globaux de (INSERER LE NOM DE LA MISSION) sur les plans de la paix, de la sécurité, du renforcement de la confiance et de la cohésion sociale ;
- jugera si le coût du projet est justifié compte tenu des résultats obtenus ;
- évaluera l'efficacité de l'action au regard des résultats obtenus, de la répartition des responsabilités et de l'application du principe de responsabilité, du bien-fondé de la conception, de l'allocation des ressources et de la rapidité et de l'opportunité des interventions ;
- dégagera les enseignements tirés de l'expérience et formulera des recommandations pour guider les politiques et initiatives, y compris celles visant à promouvoir l'égalité des sexes, du Département des opérations de maintien de la paix et de la (INSERER LE NOM DE LA MISSION).

L'évaluation portera sur les projets à effet rapide exécutés (VEUILLEZ PRECISER LA PERIODE SUR LAQUELLE PORTE L'EVALUATION).

4. Méthodes d'analyse

L'évaluation se fondera sur : (méthodes de collecte d'informations et techniques d'échantillonnage)

Les documents à évaluer

Les personnes à interroger

6. Participation des parties prenantes

La participation des parties prenantes est essentielle à l'évaluation. L'équipe d'évaluation doit associer les partenaires du projet, les bénéficiaires et les autres parties intéressées à l'évaluation. La participation des parties prenantes fait partie intégrante de la conception et

NON CLASSIFIÉ

de la planification de l'évaluation, de la collecte d'informations, de l'élaboration des conclusions, de l'établissement du rapport d'évaluation et de la diffusion des résultats.

7. Responsabilités et attributions

La (INSERER LE NOM DE LA MISSION) veillera à ce que les dispositions administratives appropriées soient en place pour appuyer l'équipe d'évaluation. Elles comprennent notamment, mais non exclusivement, l'accès à tous les documents, individus et contingents ou autres organes constitués et la mise à disposition de moyens de transport et de locaux à usage de bureau et l'hébergement, le cas échéant.

L'équipe d'évaluation sera soumise aux mêmes règles, procédures et mesures de sécurité que celles qui s'appliquent à l'ensemble du personnel de la Mission.

L'administrateur hors classe chargé de la supervision de l'équipe de gestion des projets à effet rapide, qui est le directeur de l'évaluation ayant demandé une évaluation externe, représentera la (INSERER LE NOM DE LA MISSION) au cours de l'évaluation.

Le directeur de l'évaluation ayant demandé une évaluation externe coordonnera celle-ci et sera chargé :

- Des responsabilités et attributions relatives à l'évaluation ;
- De la supervision durant toutes les phases de cette dernière ;
- De l'approbation de tous les produits livrables ; et
- De la coordination du processus d'examen interne de la (INSERER LE NOM DE LA MISSION).

L'équipe d'évaluation est chargée :

- D'effectuer l'évaluation ;
- D'assurer la gestion quotidienne des activités d'évaluation ;
- De faire régulièrement rapport au directeur de l'évaluation sur les progrès accomplis ;
- De formuler les constatations, conclusions et recommandations ; et
- De livrer les produits conformément aux obligations contractuelles.

L'équipe d'évaluation rendra compte au directeur de l'évaluation qui a demandé une évaluation externe.

8. Processus d'évaluation

L'évaluation sera effectuée conformément aux principes, normes et pratiques énoncés dans la politique sur l'évaluation des missions (Mission Evaluation Policy document) du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions, entrée en vigueur le 1^{er} mars 2013. L'utilisation de tout autre outil d'évaluation doit être approuvée par le directeur de l'évaluation qui a demandé une évaluation externe.

9. Programme de travail

L'équipe d'évaluation établira un programme de travail qui lui permettra de mener l'évaluation à bien et d'en définir les grands axes. Ce programme décrira les modalités d'évaluation et comprendra des éclaircissements, des détails et des précisions concernant le cahier des charges. Il sera approuvé par le directeur de l'évaluation qui a demandé une évaluation externe et constituera l'accord conclu entre les parties sur la manière dont l'évaluation sera effectuée.

NON CLASSIFIÉ

10. Questions et travail à accomplir

Résumé en quelques chiffres

Gestion du programme de projets à effet rapide

Résultats et utilité du programme de projets à effet rapide

Efficacité de l'action du comité d'examen des projets

Qualité du travail de l'équipe de gestion des projets à effet rapide

Ressources humaines gérant le programme de projets à effet rapide (y compris au niveau local)

Classement et archivage

Transparence

Besoins futurs en matière de renforcement de la confiance

Pratiques optimales, enseignements tirés, recommandations, observations

11. Rapport d'évaluation

L'équipe d'évaluation établira un rapport qui décrira l'évaluation et comprendra les conclusions de l'évaluateur, des recommandations et les enseignements tirés. Les résultats présentés doivent être en rapport avec les questions sur lesquelles porte l'évaluation et découler logiquement des informations recueillies.

Les résultats de l'évaluation doivent faire une large place aux facteurs énoncés dans l'approche et les méthodes susmentionnées.

13. Produits livrables

L'équipe d'évaluation établira successivement :

- 1) Un programme de travail dans les XX semaines suivant la signature du contrat ;
- 2) Un projet de rapport de synthèse ;
- 3) Un Powerpoint à l'intention des hauts responsables pour qu'ils fassent part de leurs observations sur le projet de rapport de synthèse ; et
- 4) Un rapport d'évaluation conforme aux normes définies dans la politique du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions sur l'évaluation des missions.

Ces produits doivent être :

Être élaborés en anglais ;

Être présentés au directeur de l'évaluation qui a demandé une évaluation externe de la (INSERER ICI LE NOM DE LA MISSION) par courriel, sous forme électronique en format Word compatible avec Windows ;

Cinq exemplaires en version papier doivent être présentés.

14. Calendrier

À déterminer en consultation avec l'équipe d'évaluation.

19. Coût de l'évaluation

Voir l'annexe 1.

20. Équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation doit être hautement qualifiée et motivée pour élaborer un rapport utile et de qualité qui contiendra des recommandations réalisables. Elle comprendra deux membres, un chef d'équipe expérimenté et un spécialiste de l'évaluation.

Les membres de l'équipe auront de solides connaissances en matière d'évaluation dans des domaines tels que l'égalité des sexes, le développement, les questions humanitaires ou les situations d'urgence ainsi que l'expérience du travail avec des organismes multilatéraux. La composition de l'équipe devra dénoter une très bonne compréhension du système des Nations Unies, y compris les opérations de maintien de la paix, ainsi que les principes du développement humain, notamment l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Les principaux membres de l'équipe d'évaluation seront responsables de l'examen des documents, de la conception et de la coordination des études de cas ainsi que de l'élaboration du rapport de synthèse.

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent, collectivement, avoir les compétences suivantes :

- Une parfaite connaissance de l'évaluation et l'expérience de nombreuses méthodes différentes d'évaluation, notamment les méthodes axées sur l'utilisation, l'égalité des sexes et les droits de l'homme ainsi que les méthodes mixtes ;
- L'expérience de la réalisation d'évaluations multipartites ainsi que l'évaluation des PNUAD et des initiatives de renforcement des capacités ;
- Une bonne connaissance du système des Nations Unies, des processus de réforme de l'ONU et la programmation des Nations Unies au niveau des pays, en particulier les politiques et processus de programmation conjointe ;
- Des compétences exceptionnelles en matière d'analyse, d'animation et de communication ainsi que l'aptitude à négocier avec de nombreuses parties prenantes ;
- La maîtrise de l'anglais et de la langue officielle du pays (s'il s'agit d'une langue autre que l'anglais) ; la connaissance de la langue locale serait un atout.

Dans la mesure du possible, la composition de l'équipe d'évaluation doit tenir compte de l'égalité des sexes.

Annexe 1 : Budget de l'évaluation