

Jean Mukimbiri

-Rapport

03-10-1985

M
65P

3/10/1995

JEAN HUKIMBIKI
HINESUPRES
C. N. R. U. BP. 624 Kigali.

ATELIER DE FORMATION

SUR

LES NOUVEAUX ARRANGEMENTS CONCERNANT LES DEPENSES D'APPUI AUX ORGANISATIONS POLITIQUES ET PROCEDURES

**3-5 OCTOBRE 1995
KIGALI, RWANDA**

**I. CALENDRIER, PARTICIPANTS,
ADMINISTRATION**

II. Objectifs - Méthodologie

OBJECTIFS

A la fin de l'atelier, les participants devront :

- Comprendre et apprécier la philosophie qui sous-tend le cadre politique de l'exécution et de la réalisation ainsi que les arrangements concernant les dépenses d'appui du programme.
- Pouvoir expliquer les nouveaux arrangements et les mécanismes de programmation et de financement à un public ciblé.
- Pouvoir démontrer l'application effective des nouveaux arrangements et instruments.
- Etre capables de travailler en tant que membre à part entière d'une équipe tripartite.

METHODOLOGIE

- Théorie et Principes
- Cas Pratique et Discussions
- Application

**III. EVOLUTION DES EXIGENCES
DE LA COOPERATION AU
DEVELOPPEMENT**

OBJECTIF DE LA SESSION

- > COMPRENDRE ET APPRECIER
L'ENVIRONNEMENT ET L'EVOLUTION DES
CONDITIONS DANS LESQUELLES LE CADRE
POLITIQUE POUR L'EXECUTION ET LA
REALISATION ET LES ARRANGEMENTS
CONCERNANT LES DEPENSES D'APPUI DU
PROGRAMME ONT ETE CONCUS.

- > ASSIMILER ET COMPRENDRE LES OBJECTIFS
QUE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION VEUT
ATTEINDRE A TRAVERS SES DECISIONS.

EVOLUTION DU CONTEXTE

- > ACCENT PLUS ACCRU ET PLUS GRAND SOUCI DE LA QUALITE, DE L'EFFICACITE ET DE LA VIABILITE DES PROGRAMMES ET DES PROJETS FINANCES DE FACON MULTILATERALE.
- > INTERET ACCRU ET EXIGENCE DU SYSTEME DES NU DE FOURNIR UNE ASSISTANCE FONDEE SUR DES POLITIQUES; REMONTER EN "AMONT" DANS LE CYCLE DU PROGRAMME/PROJET ET ADOPTER UNE APPROCHE DE PROGRAMMATION.
- > PROMOTION DES THEMES ET PREOCCUPATIONS GLOBAUX DE DEVELOPPEMENT.
- > PRISE EN CHARGE ACCRUE PAR LES ENTITES NATIONALES DE LA GESTION ET DE L'EXECUTION DES PROGRAMMES/PROJETS.

> PLUS GRAND BESOIN D'APPUI TECHNIQUE DES ORGANISATIONS DES NU POUR REpondRE A LA COMPLEXITE TECHNIQUE CROISSANTE DES PROGRAMMES/PROJETS.

> ACCENT ACCRU ET PLUS GRAND SOUCI DE LA RESPONSABILITE.

> INTERET POUR L'OUVERTURE ET LA COMPETITIVITE DANS L'ACCES AUX SERVICES DE REALISATION A PARTIR D'UNE GAMME ELARGIE DE SOURCES DE FINANCEMENT.

> BESOIN D'UNE MEILLEURE COORDINATION ET D'UNE PLUS GRANDE COHERENCE AU SEIN DES ORGANISATIONS DES NU. ET DE LEURS PROGRAMMES

QUESTION

A la lumière de l'évolution du contexte, quelle doit être la réponse du **PNUD** dans la gestion, l'exécution et la réalisation des programmes et projets ?

Identifier six à huit moyens / mécanismes permettant de répondre à l'évolution du contexte.

OBJECTIFS DU NOUVEAU REGIME

- > REFLETER DE MEILLEURES RELATIONS TRIPARTITES
- > RENFORCER LE VOLET TECHNIQUE ET LES CAPACITES D'APPUI TECHNIQUE DES ORGANISATIONS
- > REDUIRE AU MINIMUM LES RESSOURCES DES SERVICES ADMINISTRATIFS ET OPERATIONELS.
- > CREER UN CADRE INCITATIF POUR L'EXECUTION AU NIVEAU NATIONAL
- > ENCOURAGER UNE OUVERTURE ET UNE COMPETITIVITE PLUS GRANDES DANS L'ACCES AUX SERVICES DE REALISATION
- > PROMOUVOIR LA COHERENCE ET LA COORDINATION

IV. **CADRE POLITIQUE**

OBJECTIFS DE LA SESSION

> COMPRENDRE LES CONCEPTS CLES DU CADRE POLITIQUE POUR L'EXECUTION ET LA REALISATION

> ETRE CAPABLE DE DETERMINER DES MODALITES APPROPRIEES EN MATIERE DE GESTION, D'EXECUTION ET DE REALISATION DE PROGRAMME/PROJET DANS DES SITUATIONS SPECIFIQUES

INTRODUCTION

- > LA RESOLUTION RECENTE DE L'ASSEMBLEE GENERALE N° 44/211 ET LES DECISIONS RECENTES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (90/34, 90/21, 90/26, 91/32, 91/28) ONT FRAYE LA VOIE AUX REFORMES ET AU CHANGEMENT DES ACTIVITES OPERATIONELLES DES NU.
- > LES COUTS D'APPUI AUX AGENCES, PARTIE INTEGRANTE D'UN ENSEMBLE DE POLITIQUES PLUS LARGES COMPRENANT L'APPROCHE PROGRAMME ET LE CONCEPT DE L'EXECUTION NATIONALE.
- > TROIS COMPOSANTES DU CADRE POLITIQUE SE RENFORCENT MUTUELLEMENT EN AGISSANT EN SYNERGIE; PRISE INDIVIDUELLEMENT, CHACUNE N'A QU'UN IMPACT LIMITE; PRISES ENSEMBLE ELLES OFFRENT DES POSSIBILITES CONSIDERABLES POUR UNE EFFICACITE ET UNE PERTINENCE ACCRUES.
- > SOUS-TEND DES RELATIONS REVISEES ET RENFORCEES ENTRE LES DIFFERENTS PARTENAIRES DES ACTIVITES DE COOPERATION TECHNIQUE.

REVUE DE L'EXPERIENCE

ANCIEN REGIME DES DEPENSES D'APPUI

- > EN VIGUEUR PENDANT DEUX DECENNIES

- > FINANCE ET GERE DE FACON CENTRALISEE

- > UN MECANISME COMPTABLE
REMBOURSEMENT SUR LA BASE D'UN
POURCENTAGE FORFAITAIRE DES DEPENSES DU
PROJET (13 % POUR LA PLUPART DES
ORGANISATIONS, 11 % POUR LE BSP ET LA
BANQUE MONDIALE; SOUPLESSE DE PAIEMENTS
POUR CERTAINES PETITES ORGANISATIONS

- > REGIME FACILE A COMPRENDRE, MAIS
COMPORTE PLUSIEURS INCONVENIENTS.

REVUE DE L'EXPERIENCE DES PRINCIPES D'EXECUTION

- > INTRODUCTION DE L'EXECUTION NATIONALE
COMME PARTIE INTEGRANTE DES
NOUVELLES DIMENSIONS ARRETEES EN 1975
- > CROISSANCE LENTE AU COURS DES
PREMIERES ANNEES
- > INTRODUCTION DES FONDS ADD-ON COMME
STIMULANT POUR L'EXECUTION PAR LE
GOUVERNEMENT (1982)
- > AMELIORATION ET ELARGISSEMENT DU
CONCEPT PAR DES DECISIONS SUCCESSIVES
- > CROISSANCE SIGNIFICATIVE DANS LES
ANNEES 1980
- > DEFIS, POSSIBILITES ET QUELQUES
CONSEQUENCES IMPREVUES.

POURQUOI UN CADRE POLITIQUE

QUELQUES DILEMMES POLITIQUES

- > **DICHOTOMIE PRECOCE ET PERSISTANTE ENTRE L'EXECUTION PAR LES AGENCES ET CELLE PAR LE GOUVERNEMENT**
- > **LA CAPACITE DE GESTION ADEQUATE EST-ELLE UNE CONDITION PREALABLE POUR NEX(1) OU EST-ELLE ACQUISE PAR SON TRUCHEMENT ?**
- > **DISPONIBILITE OU MANQUE DE CAPACITES TECHNIQUES : EST-CE UN OBSTACLE AU NEX**
- > **ROLE DES BUREAUX SUR LE TERRAIN : ELEMENT ESSENTIEL OU REDUCTEUR DE L'AVANTAGE COMPARATIF DU PNUD**
- > **RESPONSABILITE FISCALE DU GOUVERNEMENT : TROP ONEREUSE OU ABANDON ?**

NEX. : NATIONAL EXECUTION

ELEMENTS DU NOUVEAU CADRE POLITIQUE POUR L'EXECUTION ET LA REALISATION

- > FONDÉS SUR LES MESURES PRISES AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES
- > LA PROPRIÉTÉ REVIENT AU GOUVERNEMENT ; ELLE NE PEUT ÊTRE PARTAGÉE AVEC LES BAILLEURS DE FONDS
- > DISTINCTION ENTRE LES CONCEPTS D'EXECUTION ET DE REALISATION
- > SEPARATION ENTRE SERVICES D'APPUI TECHNIQUE ET SERVICES ADMINISTRATIFS ET OPERATIONNELS
- > LES ENTITES NATIONALES REÇOIVENT LA PRIORITE DANS LE CHOIX DES AGENTS D'EXECUTION/REALISATION
- > ACCES AUX SERVICES DE REALISATION PAR UNE LARGE GAMME DE SOURCES
- > LE "DESASSEMBLAGE" DES SERVICES PERMET UN

ELEMENTS DU NOUVEAU CADRE POLITIQUE POUR L'EXECUTION ET LA REALISATION

- > FONDES SUR LES MESURES PRISES AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNEES
- > LA PROPRIETE REVIENT AU GOUVERNEMENT ; ELLE NE PEUT ETRE PARTAGEE AVEC LES BAILLEURS DE FONDS
- > EXECUTION ET REALISATION, EXECUTION ET REALISATION ETANT DES CONCEPTS DISTINCTS.
- > SEPARATION ENTRE SERVICES D'APPUI TECHNIQUE ET SERVICES ADMINISTRATIFS ET OPERATIONNELS
- > LES ENTITES NATIONALES RECOIVENT LA PRIORITE DANS LE CHOIX DES AGENTS D'EXECUTION / REALISATION
- > ACCES AUX SERVICES DE REALISATION PAR UNE LARGE GAMME DE SOURCES
- > LE "DESASSEMBLAGE" DES SERVICES PERMET UN CHOIX SOUPLE DES AGENTS ET SERVICES

AVANTAGES DU CONTEXTE

- > PERMET UN CHOIX ENTRE PLUSIEURS STRATEGIES; NE MET PAS L'ACCENT SUR LES STRATEGIES OPPOSEES**
- > OFFRE UNE GAMME D'OPTIONS PLUS RICHE DANS LA PROGRAMMATION ET LA PRESTATION**
- > PERMET AUX GOUVERNEMENTS DE FAIRE DES CHOIX EN FOURNISSANT LES RESSOURCES NECESSAIRES**
- > GARANTIT L'APPUI TECHNIQUE DE L'AGENCE PAR LA CREATION DE FACILITES FINANCIERES**
- > PERMET D'ETABLIR DES RELATIONS RESPONSABLES ENTRE PARTENAIRES.**
- > ENCOURAGE LA MUTATION VERS LES PROGRAMMES; CREE LES ECONOMIES D'EHELLE NECESSAIRE POUR RENDRE LE NEX EFFICACE.**

> DANS LE CHOIX DES MODALITES D'EXECUTION, TENIR COMPTE DE LA CAPACITE NON PAS EN TANT QUE CONDITION SINE QUA NON, MAIS EN TANT QU'AVANTAGE A PRENDRE EN COMPTE, LE CAS ECHEANT

> CHOIX A FAIRE CONJOINTEMENT (SOUS RESERVE DE LA DECISION FINALE DE L'ADMINISTRATEUR)

> RECONNAISSANCE DU ROLE D'APPUI (INDIRECT) DES BUREAUX SUR LE TERRAIN DANS L'EXECUTION ET LA REALISATION

DISTINCTIONS

EXECUTION

L'EXECUTION NATIONALE COMPREND :

- LA GESTION PAR L'AUTORITE GOUVERNEMENTALE NATIONALE
- LA RESPONSABILITE DEVANT LE PNUD DE L'OBTENTION DES RESULTATS ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES

L'EXECUTION INTERNATIONALE (AGENCE DES NU) COMPREND :

- LA GESTION PAR L'AGENCE DES NU
- LA RESPONSABILITE DEVANT LE GOUVERNEMENT ET DEVANT LE PNUD DE L'OBTENTION DES RESULTATS ET DE L'UTILISATION DES RESSOURCES DU PNUD.

RESPONSABILITE

LES AGENTS DE REALISATION REPONDENT DEVANT LES AGENTS D'EXECUTION DE LA QUALITE ET DE LA PONCTUALITE DES ELEMENTS DU PROJET DONT LA REALISATION LEUR A ETE ATTRIBUEE, -DE L'EXECUTION DES ACTIVITES QUI LEUR ONT ETE CONFIEES, DE LEUR CONTRIBUTION OPTIMALE A LA PRODUCTION DES RESULTATS ET DE L'UTILISATION APPROPRIEE DES RESSOURCES QUI LEUR ONT ETE ALLOUEES.

(2.1.8)

ROLE DES GOUVERNEMENTS

> TOUS LES PROJETS SONT UNE PROPRIETE NATIONALE, ET SONT DIRIGES ET CONTROLES AU NIVEAU NATIONAL

> PROPOSE LES MODALITES D'EXECUTION ET DE REALISATION

> ACCORDE LA PRIORITE AUX STRUCTURES NATIONALES

CADRE POLITIQUE

ROLE DES AGENCES

- > PLEINE UTILISATION DES CAPACITES TECHNIQUES DU SYSTEME DES NU A TOUS LES STADES DU CYCLE DU PROGRAMME / PROJET

- > EN "AMONT" :
 - . DIALOGUE POLITIQUE ET CONSEILS SECTORIELS AUX GOUVERNEMENTS;
 - . COORDINATION DE L'AIDE;
 - . CONCEPTION ET FORMULATION DU PROGRAMME

- > A TOUS LES STADES (FORMULATION, ANALYSE, REALISATION ET EVALUATION) FOURNITURE DE SERVICES D'APPUI TECHNIQUE

- > AU STADE DE LA REALISATION:
 - . A LA DEMANDE DE L'AGENT D'EXECUTION, AGIR EN TANT QU'AGENT DE REALISATION
 - . SUIVI TECHNIQUE ET SERVICE D'APPUI INDEPENDAMMENT DES ARRANGEMENTS DE REALISATION

ROLE DU PNUD

> ASSISTANCE A LA CREATION DE CAPACITES NATIONALES POUR L'EXECUTION

> EVALUATION DES PROGRAMMES/PROJETS ET AUTORITE POUR APPROUVER LES ARRANGEMENTS D'EXECUTION ET DE REALISATION

> CONTROLE ET SUPERVISION

> ROLE DE SOUTIEN DANS L'EXECUTION ET LA REALISATION

> RESPONSABILITE DEVANT LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

V. APPUI TECHNIQUE AU NIVEAU DU
PROJET - (SAT-2)

SERVICES D'APPUI TECHNIQUE NECESSAIRES AUX DIFFERENTS STADES DU CYCLE DU PROJET

> FORMULATION

> EXAMEN

> REALISATION

- . SUPERVISION ET SOUTIEN TECHNIQUE
GENERAL
- . SUIVI ET APPUI
- . SOUTIEN DANS LA FOURNITURE DES
APPORTS AU PROJET

> EVALUATION

ALLOCATION ET UTILISATION DU SAT-2

- > ALLOCATION TOTALE = \$ 60 MILLIONS POUR
LE CINQUIEME CYCLE

- > A AUGMENTER DE \$ 20 MILLIONS PAR UN
APPORT DE SAT - 2:
APPUI TECHNIQUE POUR L'EXECUTION
NATIONALE

- > ALLOCATION AU PAYS SELON SES BESOINS;
PAS D'ELIGIBILITE AUTOMATIQUE

- > MAINTENIR CEPENDANT L'EQUITE DANS LA
DISTRIBUTION DES RESSOURCES, MONTANT
AFFECTE SUR BASE CIP

COMBIEN DE SAT-2 PEUT-ON OBTENIR AU NIVEAU NATIONAL ?

**POUR UN PAYS DONT LE CIP POUR LE
CINQUIEME CYCLE EST DE \$50 MILLIONS**

**> PEUT S'ATTENDRE A UN SAT-2 POUR LE
CYCLE DE L'ORDRE DE \$600 000 - 700 000**

**> PEUT-ETRE UN MONTANT SUPPLEMENTAIRE
DE \$200 000 - \$300 000
SOUS FORME D'APPUI TECHNIQUE POUR
L'EXECUTION NATIONALE**

**> CELA PERMETTRA DE PAYER ENVIRON 80 - 100
MOIS DE TRAVAIL**

OU

4 - 5 MOIS DE TRAVAIL TYPIQUE PAR PROJET

> SUFFISANT POUR ENTRE AUTRES

*** LA PARTICIPATION AUX REVUES
TRIPARTITES**

*** LES CONSULTATIONS TECHNIQUES
PERIODIQUES, Y COMPRIS LES VISITES DU
PROJET, SELON LES BESOINS**

*** RETROACTION SUR LE RAPPORT
D'AVANCEMENT ET D'EVALUATION
INTERNE**

INTEGRATION DU SAT-2 AU NIVEAU DU PROJET

**> LES SERVICES D'APPUI TECHNIQUE SONT UNE
VARIABLE DE LA CONCEPTION ;**

**LES BESOINS ET LES QUANTITES DOIVENT ETRE
DETERMINEES AU STADE DE LA CONCEPTION DU
PROJET EN TENANT COMPTES DE LA COMPLEXITE, DE
LA DISPONIBILITE DES AUTRES APPUIS, ETC.**

**> ILS SONT QUANTIFIES EN TERMES DE MOIS DE
TRAVAIL**

**> METHODE EMPIRIQUE POUR DETERMINER LE
NOMBRE DE MOIS DE TRAVAIL DANS LES DIRECTIVES**

> DEUX CATEGORIES DE SOUTIEN

*** DETERMINE PAR LES EVENEMENTS :**

**. MISSION DE FORMULATION,
PARTICIPATION A LA REVUE TRIPARTITE DE PROJET,
A LA REUNION DU COMITE DIRECTEUR DU PROJET,
ETC...**

*** APPUI DU SIEGE :**

**. ORIENTATION TECHNIQUE
. COMMENTAIRES SUR LES RAPPORTS
TECHNIQUES, LE RAPPORT
D'AVANCEMENT ET D'EVALUATION
INTERNE DE PROJET**

SERVICES DE BUDGETISATION DU SAT-2

- > BUDGETISATION FONDEE SUR LE COUT STANDARD PAR MOIS DE TRAVAIL ; FOURNIR LA DESCRIPTION DES SERVICES

- > COUT STANDARD PAR MOIS DE TRAVAIL \$ 9 500
(COUT TOTAL POUR LES AGENCES \$ 19 000)

- > FRAIS DE MISSION A PREVOIR EN GENERAL DANS LES BUDGETS DU PROJET

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT

SERVICES D'APPUI TECHNIQUE AU NIVEAU DU PROJET (SAT - 2)

Numéro & Titre : INS/89/013/B/10/37
Développement des Ressources
Humaines dans la Conception
Industrielle

Agent d'exécution : Exécution au Niveau National
(Ministère de l'Industrie)

Institution de l'ONU : ONUDI
(fournissant des
services techniques)

Contribution SAT - 2 :

Mois de travail : 3.0 mois
Montant : \$ 33.000

| Au nom | Signature | Date | Nom/Titre |
|---------------------|-----------|-------|-----------|
| du PNUD : | _____ | _____ | _____ |
| de l'Agence NU : | _____ | _____ | _____ |

NUMERO DU PROJET : INS/89/013/B/10/37

BUDGET DU PROJET COUVRANT LES SERVICES D'APPUI TECHNIQUE

PAYS : INDONESIE
 TYPE BUDGET : TSS-2
 STATUT : APPROUVE

| CODE | DESCRIPTION | TOTAL | ANNEE 1991 | | ANNEE 1992 | | ANNEE 1993 | |
|-------|------------------------------------|------------|------------|-----------|------------|--|------------|--|
| | | H/M | H/M | | H/M | | H/M | |
| 20 | SERVICES D'APPUI TECHNIQUES | | | | | | | |
| 21 | FORMULATION | | | | | | | |
| 21.99 | SOUS-TOTAL FORMULATION | | | | | | | |
| 22 | ESTIMATIONS | | | | | | | |
| 22.99 | SOUS-TOTAL ESTIMATIONS | | | | | | | |
| 23 | SUPPORT TECHNIQUE (MISE EN OEUVRE) | 3.0 27,000 | 1.4 12,600 | 1.0 9,000 | 0.6 5,400 | | | |
| 23.99 | SOUS-TOTAL D'APPUI TECHNIQUE | 3.0 27,000 | 1.4 12,600 | 1.0 9,000 | 0.6 5,400 | | | |
| 24 | EVALUATION | | | | | | | |
| 24.99 | SOUS-TOTAL EVALUATION | | | | | | | |
| | SOUS-TOTAL ELEMENTS CI-DESSUS | 3.0 27,000 | 1.4 12,600 | 1.0 9,000 | 0.6 5,400 | | | |
| 26 | COUTS MISSIONS | 0 | 0 | | | | | |
| 26.01 | PARTICIPATION AUX TRI | 6,000 | 6,000 | | | | | |
| 26.99 | COUTS MISSIONS | 6,000 | 6,000 | | | | | |
| 90 | TOTAUX | 3.0 33,000 | 1.4 18,600 | 1.0 9,000 | 0.6 5,400 | | | |
| 99.00 | TOTAL CONTRIBUTION TSS-2 | | | | | | | |

| DESCRIPTION DES SERVICES D'APPUI TECHNIQUE A FOURNIR PAR L'ONUDI | ETH/91/002/10/12 | MOIS |
|--|--|------------|
| L'ONUDI ACCEPTE DE FOURNIR LES SERVICES D'APPUI TECHNIQUES SUIVANTS PENDANT LA MISE EN OEUVRE: | | |
| PREPARATION ET PARTICIPATION AUX REVUES TRIPARTITES | | 1.5 |
| EXAMEN ET OBSERVATIONS SUR LE PPER ANNUEL NON LIE A LA REVUE TRIPARTITE | | 0.5 |
| APPUI TECHNIQUE AD-HOC AU PROJET Y COMPRIS PAR CONVERSATION TELEPHONIQUE AVEC LE NATIONAL ET INTERNATIONAL POUR DISCUTER DES QUESTIONS TECHNIQUES. | <i>Project Performance Evaluation Report</i> | 1.0 |
| TOTAL | | 3.0 |

ILLUSTRATION DES BUDGETS DE PROJETS

| BUDGET DE PROJET COUVRANT LA CONTRIBUTION DU PNUD | | | |
|--|---|----------------|-----------------------|
| LIGNE BUDGETAIRE | | EXPERT MOIS | MONTANT TOTAL US\$ |
| 11-01 | EXPERT 1 | | |
| 11-02 | EXPERT 2 | 10 | 80,000 |
| 16-00 | FRAIS DE MISSION | 20 | 140,000 |
| 17-00 | CONSULTANT NATIONAL | | 10,000 |
| | SOUS-TRAITANCE | 10 | 20,000 |
| 21-00 | SOUS-TRAITANCE FORMATION | | 100,000 |
| 31-00 | BOURSES INDIVIDUELLES | | 50,000 |
| 32-00 | VOYAGES D'ETUDE EQUIPEMENTS | | 20,000 |
| 41-00 | EQUIPEMENTS (ACHETES LOCALEMENT) | | 20,000 |
| 42-00 | EQUIPEMENTS (ACHETES AU NIVEAU INTERNATIONAL) | | 200,000 |
| TOTAL | | | 640,000 |

| BUDGET DE PROJET COUVRANT LES SERVICES ADMINISTRATIFS OPERATIONNELS | | | | PROJET: ETH/91/002/01 |
|--|-----------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|
| LIGNE BUDGETAIRE | | AGENCE DE REALISATION | POURCENT. % | MONTANT TOTAL US\$ |
| 11-01 | EXPERT 1 | FAO | 9 | 7,200 |
| 17-00 | CONSULTANT NATIONAL | FAO | 12 | 2,400 |
| 21-00 | SOUS-TRAITANCE | OPS | 11 | 11,000 |
| 31-00 | BOURSES INDIVIDUELLES | FAO | 12 | 6,000 |
| 32-00 | VOYAGES D'ETUDE | FAO | 21 | 4,200 |
| 42-00 | EQUIPEMENTS | FAO | 5 | 10,000 |
| TOTAL | | | | 40,800 |

NOTE : POUR EVITER LA COMPLEXITE DE PRESENTATION, LES BUDGETS N'ONT PAS ETE PRESENTE SUR UNE BASE ANNUELLE.

CREATION DES GROUPES

EQUILIBRE ENTRE:

1°) LA NECESSITE POUR UN NOMBRE SUFFISANT DE PARTICIPANTS DE RECONNAITRE LES DIFFERENCES MATERIELLES DE COUT PAR GROUPE ET 2°) REDUIRE LE NOMBRE DE PARTICIPANTS AU MINIMUM POUR EVITER LA COMPLEXITE

GROUPE 1 = PERSONNEL INTERNATIONAL

GROUPE 2 = PERSONNEL NATIONAL

GROUPE 3 = SOUS-TRAITANCE

GROUPE 4 = BOURSES INDIVIDUELLES

GROUPE 5 = AUTRES SERVICES DE FORMATION

GROUPE 6 = ACHAT LOCAL DES EQUIPEMENTS

GROUPE 7 = ACHAT INTERNATIONAL

EXERCICE DE GROUPE RESTREINT SAT - 2: SERVICES D'APPUI TECHNIQUE AU NIVEAU DU PROJET

Activité 1 : Sur la base des informations contenues dans l'étude de cas et dans les arrangements d'exécution et de réalisation que vous avez élaborés, identifiez les services d'appui technique que vous considerez comme nécessaires pour la conception et la réalisation du projet. Proposez des sources de financement appropriées pour chacun des besoins identifiés.

Activité 2 : Pour les services proposés à des fins de financement pour le SAT - 2, décrire les services à fournir par type et nombre de mois de travail et préparer le budget SAT nécessaire

Questions des discussions de groupe : l'offre du SAT - 2 est limitée. Comment en proposeriez-vous l'allocation : a) entre les projets b) au sein d'un projet ?

**VI. SERVICES
ADMINISTRATIFS ET
OPERATIONNELS -
(SAO)**

IMPLICATIONS DE LA NOUVELLE METHODOLOGIE DE LA SAO

- > POSSIBILITE D'OBTENIR LES SERVICES SAO PAR GROUPE DE FACON SELECTIVE AU SEIN DU PROJET
- > CERTAINS SERVICES COUTERONT PLUS DE 10 %, D'AUTRES MOINS
- > SELON LE MELANGE DE GROUPES OBTENU, LES COUTS TOTAUX DES SAO PAR PAYS, PROJET ET AGENCE PEUT DEPASSER 10 % DES DEPENSES (CEPENDANT, ILS DEVRAIENT NORMALEMENT ETRE INFERIEURS)
- > AU FIL DU TEMPS, LA STRUCTURE DES GROUPES UTILISES PEUT CHANGER
- > LE CA A DEMANDE UNE REVISION DES TAUX DE REMBOURSEMENT PAR GROUPE SI LA PART DES DEPENSES TOTALES D'APPUI PAYEES PAR LES AGENCES CHANGE CONSIDERABLEMENT.

DIRECTIVES POUR LE TRAVAIL DE GROUPE

- 0 CHOISIR UN CHEF DE GROUPE ET UN RAPPORTEUR
- 0 DEFINIR LA MISSION
- 0 SURVEILLER VOTRE TEMPS
- 0 ASSURER LA PARTICIPATION ET LA CONTRIBUTION DE TOUS LES MEMBRES
- 0 APPROCHE CONSENSUELLE

DETERMINATION DU GROUPE DE SERVICES ET DES TAUX DE REMBOURSEMENT.

> ETUDE DES COUTS DANS LES AGENCES ET LE BSP PAR UN CONSULTANT INDEPENDANT AFIN:

- D'ETABLIR LES GROUPES
- DE CALCULER LES COUTS TOTAUX DES SAO PAR GROUPE POUR CHAQUE INSTITUTION
- DE FIXER LES TAUX DE REMBOURSEMENT DU PNUD PAR GROUPE EN TENANT COMPTE DU PRINCIPE DE LA REPARTITION DES COUTS ENTRE LES INSTITUTIONS
- CES TAUX S'APPLIQUERONT A CINQ AGENCES ET AU BSP

TAUX DE REMBOURSEMENT PAR GROUPES

> LES TAUX DE REMBOURSEMENT SONT FIXES DE TELLE MANIERE QUE LE MONTANT TOTAL PAYE PAR CINQ INSTITUTIONS PRISES ENSEMBLE S'ELEVE A 10 % DE LA VALEUR DE LEUR PROJET (A SUPPOSER QUE LE REGROUPEMENT DES SERVICES RESTE LE MEME A L'AVENIR)

COUTS TOTAUX POUR LES AGENCES

COMBIEN LE PNUD REMBOURSE-T-IL

| | | |
|-----------------|-------------------------------------|------|
| 17 % GROUPE 1 = | PERSONNEL INTERNATIONAL | 9 % |
| 19 % GROUPE 2 = | PERSONNEL NATIONAL | 11 % |
| 17 % GROUPE 3 = | SOUS-TRAITANCE | 11 % |
| 22 % GROUPE 4 = | BOURSES INDIVIDUELLES | 12 % |
| 40 % GROUPE 5 = | AUTRES SERVICES DE FORMATION | 21 % |
| 13 % GROUPE 6 = | ACHAT LOCAL D'EQUIPEMENT | 7 % |
| 14 % GROUPE 7 = | ACHAT INTER. (A MOINS DE \$ 70.000) | 10 % |
| 8 % = | ACHAT INTER. (DEPASSANT \$ 70.000) | 4 % |
| 18.4 % TOTAL | | 10 % |

ORIENTATIONS FUTURES

- > Mise à jour des données concernant les dépenses; rétablissement des taux.**
- > Utilisation possible des taux "forfaitaires"**
- > Souplesse et simplification plus grandes**

Exercice du groupe restreint : le budget SAO

Activité I : Conformément à votre sélection des agents de réalisation, déterminez les taux de remboursement des SAO, le cas échéant, qui s'appliqueront à chaque ligne de l'échantillon de budget du projet. Remplissez les colonnes du budget intitulées "prestations des SAO" et "\$ SAO".

Activité II : Sur la base des informations du cas,

- > Identifiez pour chaque ligne du budget du projet, le prestataire approximatif des services SAO conformément aux arrangements d'exécution et de réalisation déjà déterminés dans la Tâche I.
- > Déterminez les taux de remboursement des SAO à prévoir pour chaque ligne budgétaire.
- > Préparez un budget consolidé sous une forme appropriée présentant les apports au projet, les SAO et les prestataires de services SAO.
- > Préparez un budget sous une forme appropriée pour chacun des agents de réalisation identifiés.

**VII. GESTION DE LA
SOUS-RUBRIQUE CIP**

SERVICES ADMINISTRATIFS ET OPERATIONNELS

PRINCIPES GENERAUX

- > DANS LE CADRE DES NOUVEAUX ARRANGEMENTS, LE SAO CONCERNE UN ASPECT DE LA REALISATION, PAR EXEMPLE L'ACHAT ET LA FOURNITURE DES APPORTS AU PROJET
- > MEILLEUR CHOIX ET ACCES A PLUSIEURS AGENTS DE REALISATION AU SEIN D'UN PROJET
- > DESASSEMBLAGE ET FOURNITURE DES SERVICES SAO DE L'INSTITUTION EN TANT QUE GROUPES DE SERVICES : NE PAYER QUE CE QUE L'ON ACHETE
- > ETABLISSEMENT DE TAUX DIFFERENTIELS POUR CHAQUE GROUPE EN TENANT COMPTE DES COUTS REELS
- > METTRE LES RESSOURCES DESTINEES A L'ACHAT DES SAO A LA DISPOSITION DES GOUVERNEMENTS COMME SOUS-RUBRIQUE DU CIP
- > METTRE A DISPOSITION LES RESSOURCES RESTANTES NON UTILISEES DE LA SOU-RUBRIQUE CIP POUR UNE NOUVELLE PROGRAMMATION

SAT - 1 - OBJECTIFS DE LA SESSION

**COMPRENDRE ET APPLIQUER LE CONCEPT ET
LES PROCEDURES DU SAT-1 DANS LE CADRE DE
LA NOUVELLE POLITIQUE.**

**VIII. APPUI TECHNIQUE AU
NIVEAU DU PROGRAMME**

PROJETS D'UTILISATION DU SAT-1 :

Les ressources du SAT-1 seront utilisées principalement pour les actions suivantes :

- > Le dialogue de politique et les conseils aux gouvernements :
 - * Etudes (sous) sectorielles et consultations ;
 - * Réunir dans un contexte inter-sectoriel et inter-disciplinaire les études sectorielles et politiques appuyées par les différentes institutions du système des NU (à l'heure actuelle cinq institutions participantes).

- > Contribution à la coordination de l'aide :
 - * Participer à l'évaluation des besoins en AT et à l'exercice de formulation, y compris les NaTCAP et la revue des programmes par pays.
 - * Mener des consultations sectorielles associées aux tables rondes et à des réunions du Groupe Consultatif.

> **Conception et formulation du programme :**

- * **Participer aux exercices de formulation des Programmes par Pays du PNUD, en particulier dans le cadre de l'Approche Programme ;**
- * **Evaluation thématique en appui à la conception des programmes sectoriels nationaux**

(SAT - 1)

Processus de programmation tel qu'il a fonctionné en 1992

- > Pour gagner du temps, il a été demandé aux agences de faire des propositions.
- > Les Bureaux du PNUD sur le terrain ont analysé les propositions et rendu compte au siège.
- > Réunion collective avec les agences pour la sélection des études.

BUDGÉTISATION DES SERVICES SAT-1

- > EVALUER LES MOIS DE TRAVAIL DES SERVICES PROFESSIONNELS NÉCESSAIRES.
- > PRÉVOIR \$ 14 000 PAR MOIS DE TRAVAIL.
- > FAIRE DES PRÉVISIONS SÉPARÉES POUR LES FRAIS DE MISSION.
- > EQUIPEMENTS OU BOURSES INDIVIDUELLES INAPPROPRIÉS POUR LE FINANCEMENT DU SAT-1.
- > PRÉVOIR LES EXPERTS NATIONAUX DANS LE BUDGET EN UTILISANT LA GRILLE NATIONALE DES SALAIRES.

RÉALISATION DES ACTIVITÉS DU SAT-1

- > TERMES DE RÉFÉRENCE DÉTAILLÉS ÉLABORÉS PAR L'AGENCE ET APPROUVÉS PAR LE BUREAU DU PNUD.
- > SÉLECTION FINALE ÉTANT RESPONSABILITÉ AGENCE (PERSONNEL MAISON OU CONSULTANTS EXTÉRIEURS).
- > FLEXIBILITÉ DANS TRANSFERT RESSOURCES ENTRE AGENCES

SAT-1 PROCESSUS DE PROGRAMMATION

PLANS, PROGRAMMES
REGULIERS DES AGENCES
ET CALENDRIERS

PLANS ET PRIORITES
DU
GOUVERNEMENT

PLANS ET PRIORITES
DU PNUD (CB, THEMES,
NATCAP, MDP)

COORDONNATEUR RESIDENT ET
CONSULTATIONS ENTRE INSTITUTIONS SUR LE TERRAIN

PROPOSITIONS DU TERRAIN

MISE EN COMMUN PAR LE SIEGE DU PNUD
CONSULTATIONS ENTRE PNUD ET AGENCES
SELECTION DES ACTIVITES DU SAT-1

RETOUR D'INFORMATIONS AUX
INSTITUTIONS SUR LA PROGRAM-
MATION DES ACTIVITES
REGULIERES DU PROGRAMME ;
BESOINS DU TERRAIN

RETOUR D'INFORMATIONS AU
GOUVERNEMENT SUR LA
REPOSE DU SYSTEME DES
NATIONS UNIES AUX
PRIORITES NATIONALES

PROGRAMME DE TRAVAIL
CONJOINT
(AVEC SAT IDENTIFIES)

PROPOSITIONS POUR LE FINANCEMENT DU SAT-1

Pays : _____ Titre : _____

- I Historique (présentez le contexte, les travaux antérieurs liés à l'étude, le lien avec les possibilités de financement du programme régulier)
- II Questions à examiner
- III Utilisation escomptée des résultats
- IV Justification des priorités, de l'engagement et de la participation du gouvernement
- V Description du travail à effectuer et programmation des activités (y compris la collaboration avec les autres agences)
- VI Projet de budget (exprimé en mois de travail et en frais de mission)
- VII Ordre de priorités tel qu'indiqué par l'agence

IX. APPLICATION

CONCLUSIONS ET APPLICATION

OBJECTIF DE LA SESSION

- CONFIRMER LES AVANTAGES DU NOUVEAU CADRE POLITIQUE POUR L'EXÉCUTION, LA RÉALISATION ET LES DÉPENSES D'APPUI.

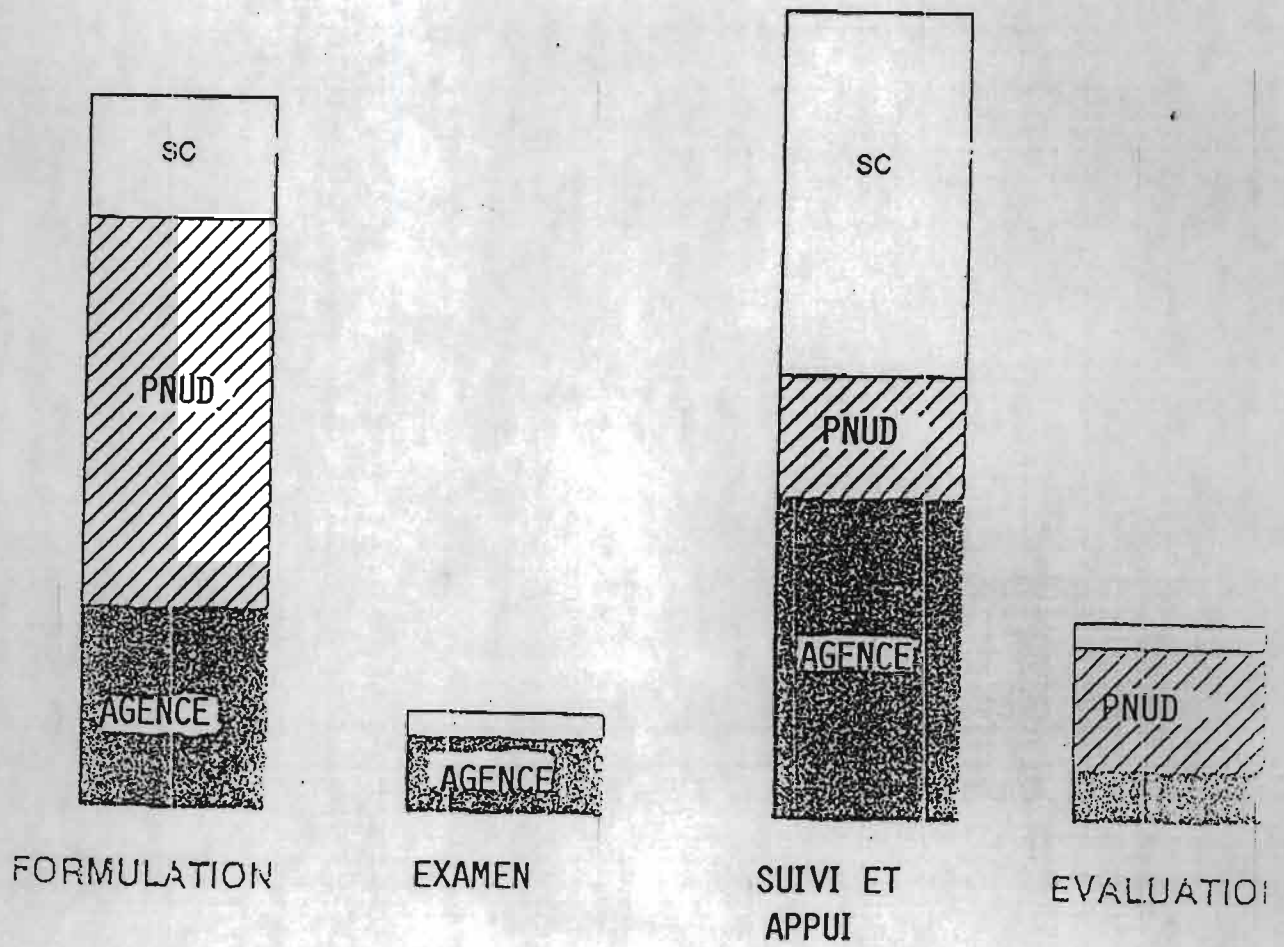
- ANTICIPER ET TENIR COMPTE DES PRÉOCCUPATIONS DU PNUD, DES AGENCES DES NU ET DES RESPONSABLES GOUVERNEMENTAUX.

> QUEL SERA L'IMPACT
DES NOUVEAUX
ARRANGEMENTS ?

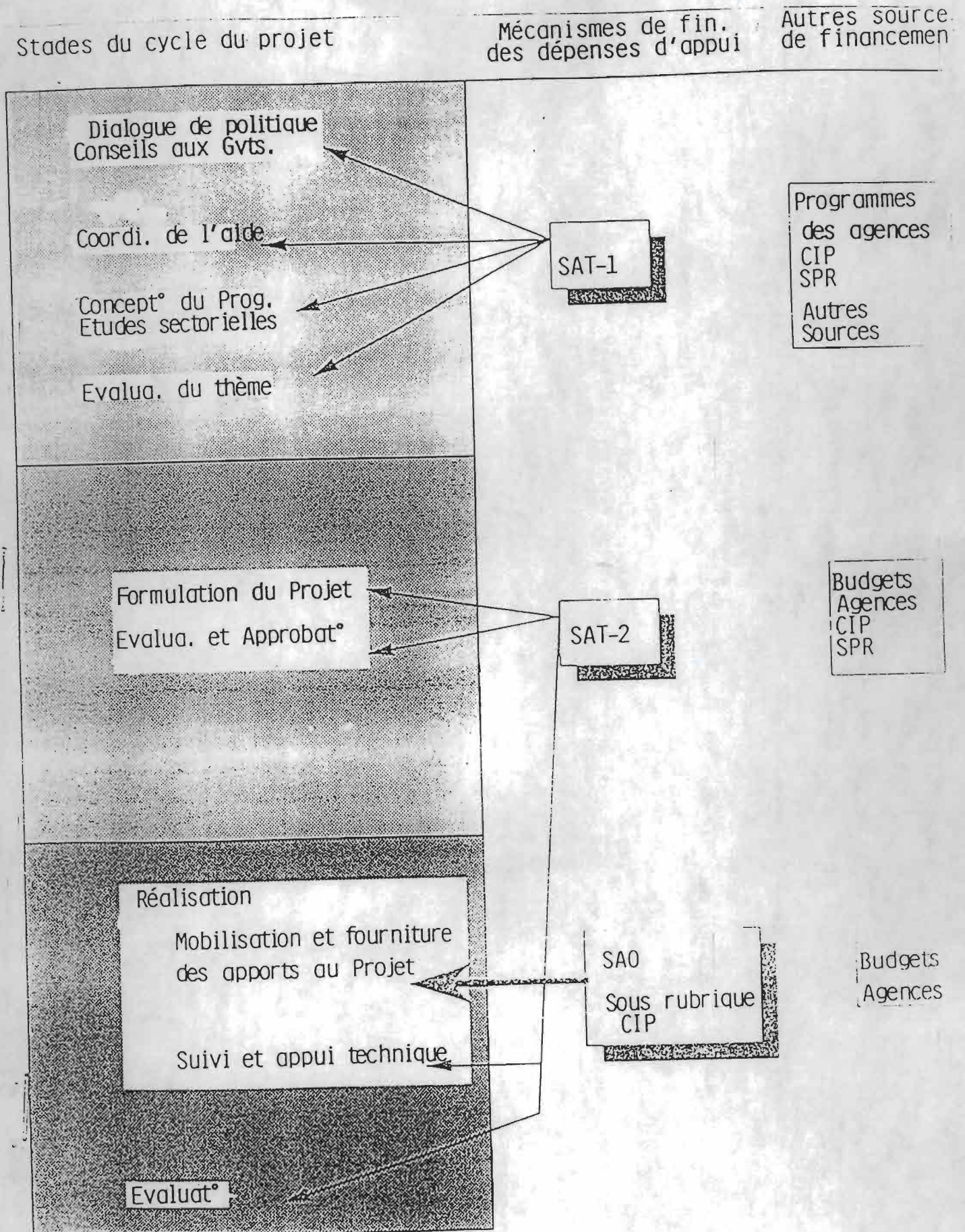
> QUELLES DIFFICULTÉS
PENSEZ - VOUS
RENCONTRER QUAND
VOUS DISPENSEREZ
/TRANSFEREREZ CETTE
FORMATION /
INFORMATION À
D'AUTRES ?

X. EVALUATION

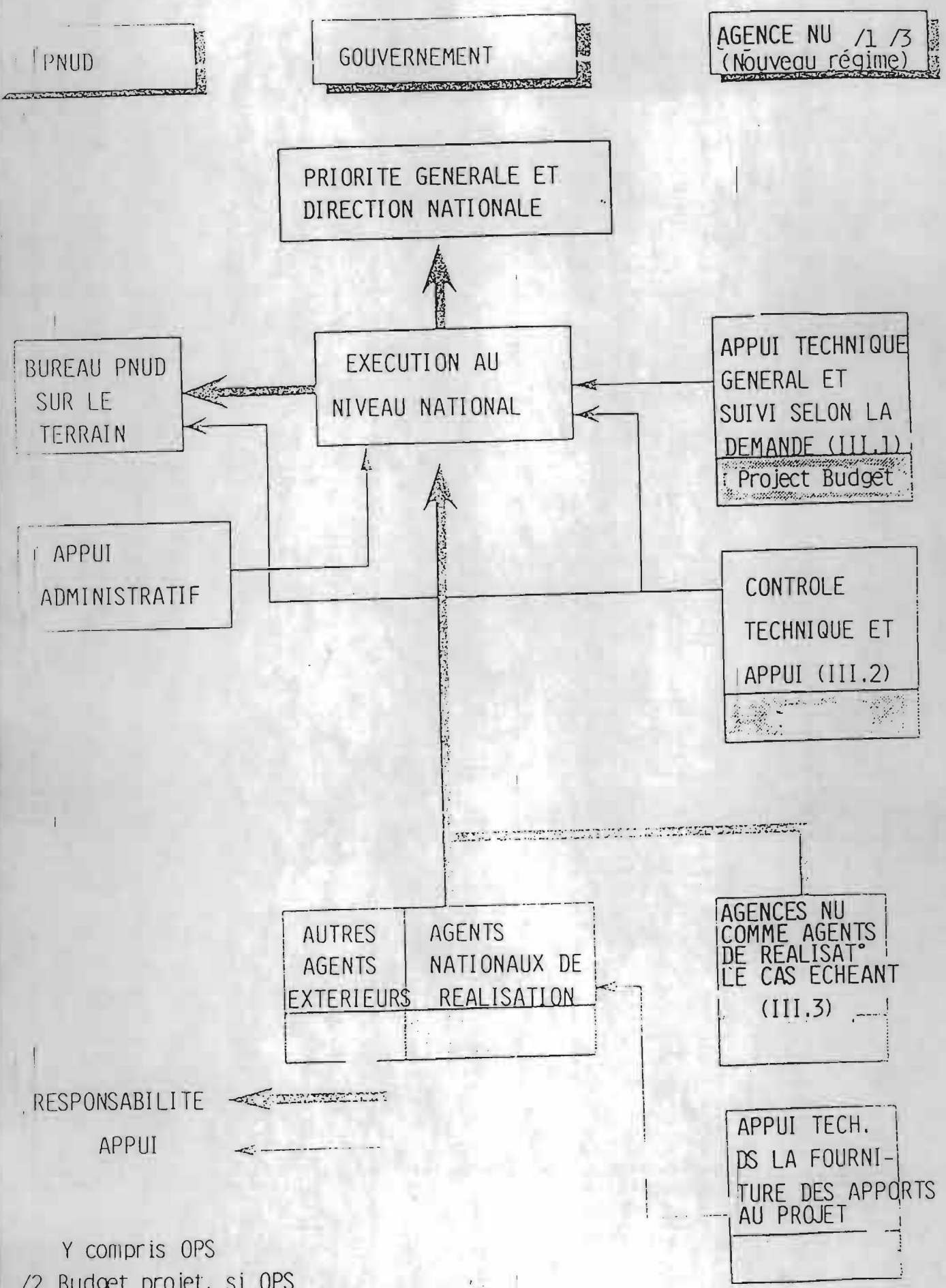
RESSOURCES ALLOUEES AUX SERVICES TECHNIQUES AU COURS DU 4EME CYCLE



ARRANGEMENTS CONCERNANT LES DEPENSES D'APPUI DANS LE CADRE DU NOUVEAU REGIME



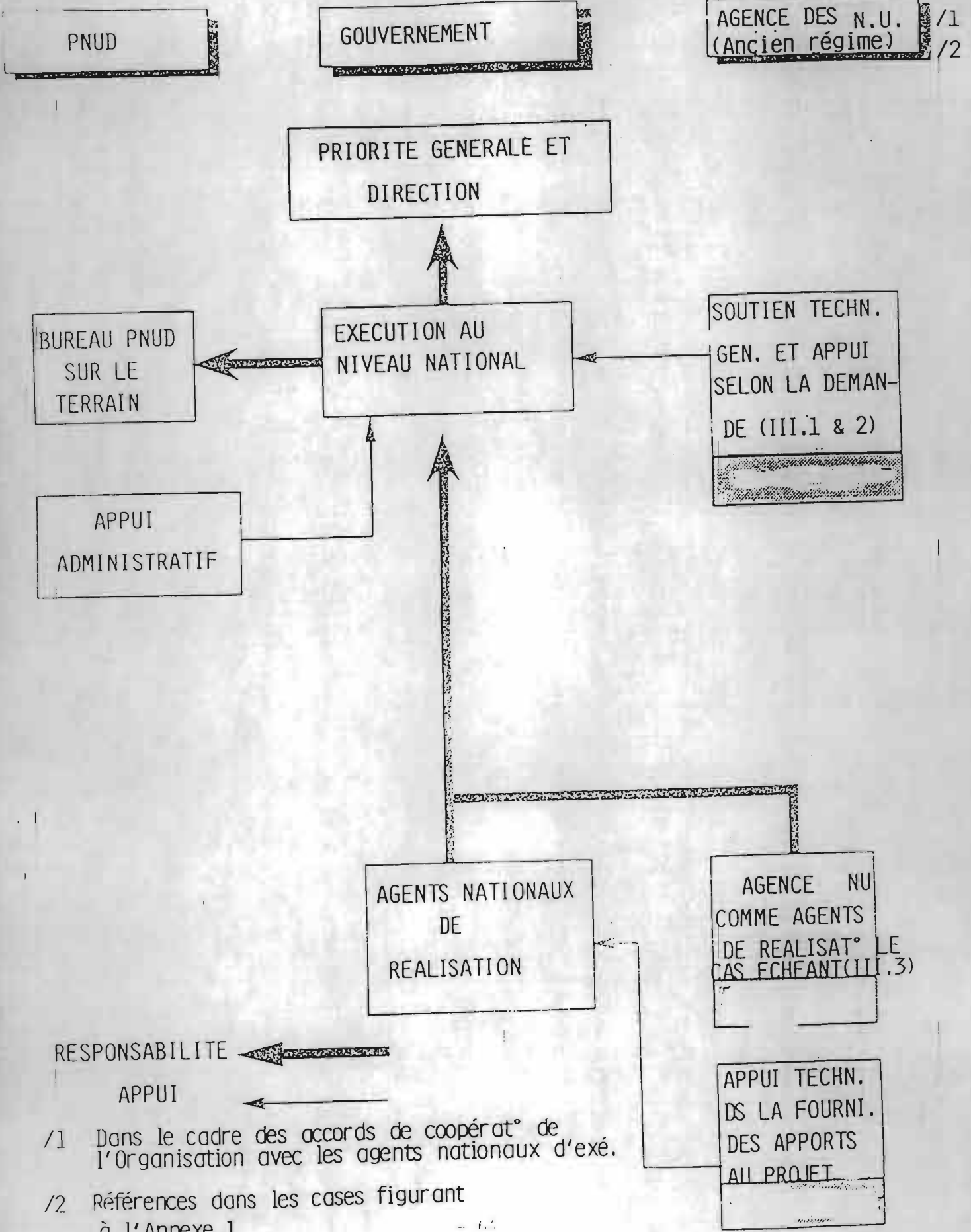
EXECUTION NATIONALE



RESPONSABILITE ←
APPUI ←

Y compris OPS
/2 Budget projet, si OPS
/3 Références dans les cases figurant à l'annexe 1

EXECUTION NATIONALE

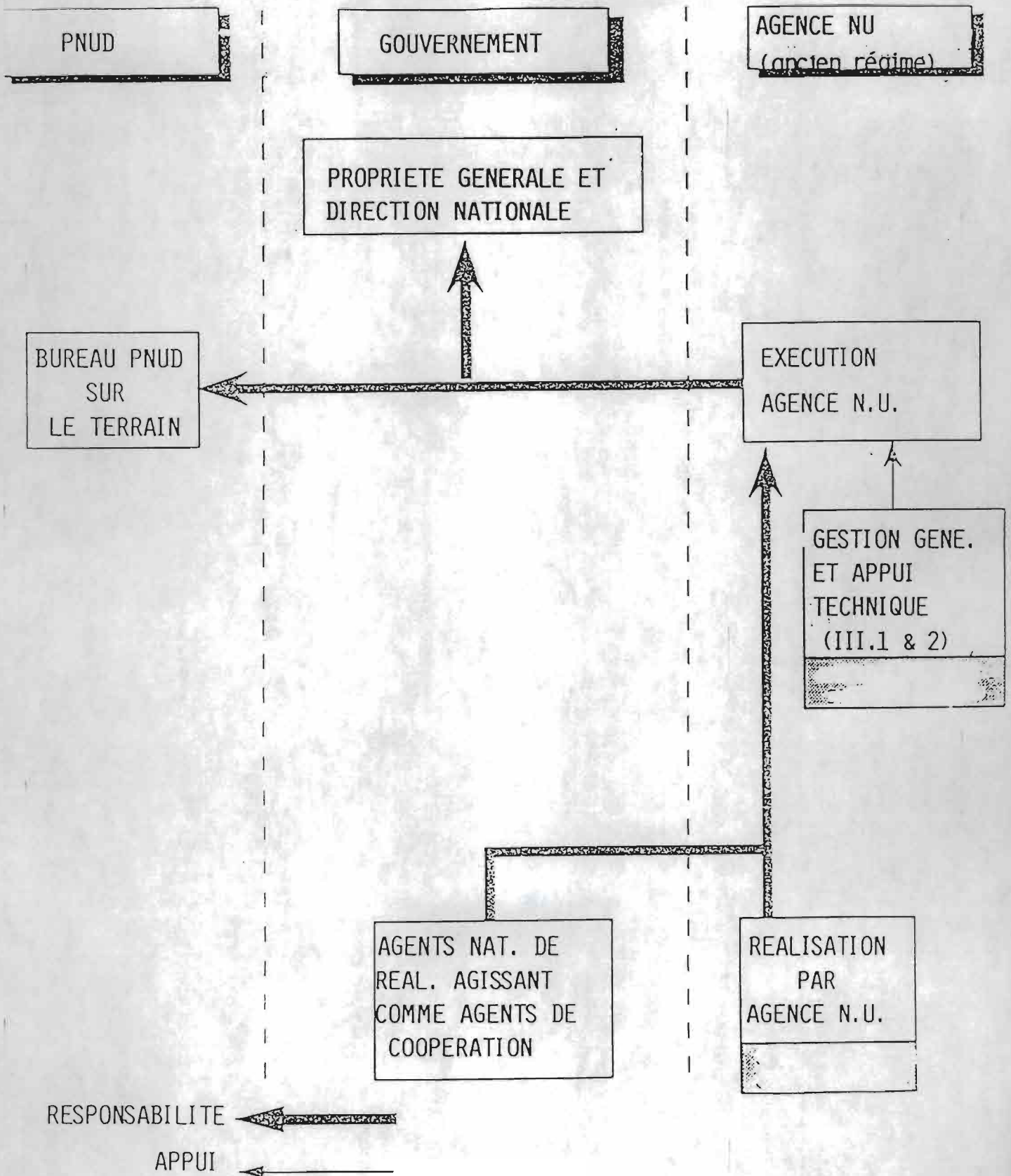


RESPONSABILITE ←
APPUI ←

/1 Dans le cadre des accords de coopération de l'Organisation avec les agents nationaux d'exé.
/2 Références dans les cases figurant à l'Annexe 1

EXECUTION PAR ORGANISATIONS N.U.

SOUS RESERVE DE L'APPLICATION DE L'ANCIEN REGIME



Les références dans les cases figurent à l'annexe 1