



FACILITÉ G5
SAHEL



GUIDE DE MISE EN ŒUVRE DES FINANCEMENTS

**Guide pour les partenaires de
mise en œuvre**

TABLE DES MATIÈRES

1	Introduction	4
1.1	Rôles et responsabilités	4
1.2	Questions stratégiques	4
1.3	Gestion opérationnelle	5
1.4	Mise en œuvre des projets sur le terrain	5
2	Programmation	7
2.1	Mise en œuvre du projet : blocs 1 et 2	7
2.2	Mise en œuvre du projet : bloc 3	9
3	Gestion administrative des projets	11
3.1	Aperçu du calendrier	11
3.2	Décaissements	11
3.3	Planification et budgétisation	12
3.4	Réunions de progrès et rapports.....	14
3.5	Passation de marchés par les PMO	15
3.6	Finance	17
3.7	Suivi, examen et évaluation technique des projets.....	18
3.8	Obligation de conformité	22
3.9	Sécurité	23
3.10	Visibilité et communication	23
3.11	Achèvement d'un projet.....	24
4	Annexes	25

Annexes

Nous avons répertorié sur notre site web tous les documents et annexes auxquels il est fait référence dans ce guide.

[En cliquant sur ce lien, vous trouverez tous les documents dans leur version actuelle.](#)

Liste des abréviations

AGETIP	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
BMZ	Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement
ESSS	Environnement, Social, Santé et Sécurité
Facilité	Fondation « Facilité G5 Sahel »
KfW	Banque de développement allemande
MAPP	Method for Impact Assessment of Projets and Programmes (méthode d'évaluation de l'impact des Programmes et des projets)
N.B.	Nota bene
ONG	Organisation non gouvernementale
PACA	Participatory Analysis for Community Action (analyse participative pour l'action communautaire)
PGES	Plan de Gestion Environnementale et Sociale
PMO	Partenaires de Mise en Œuvre
S&E	Suivi et Evaluation
SGES	Système de Gestion Environnementale et Sociale
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Liste des figures

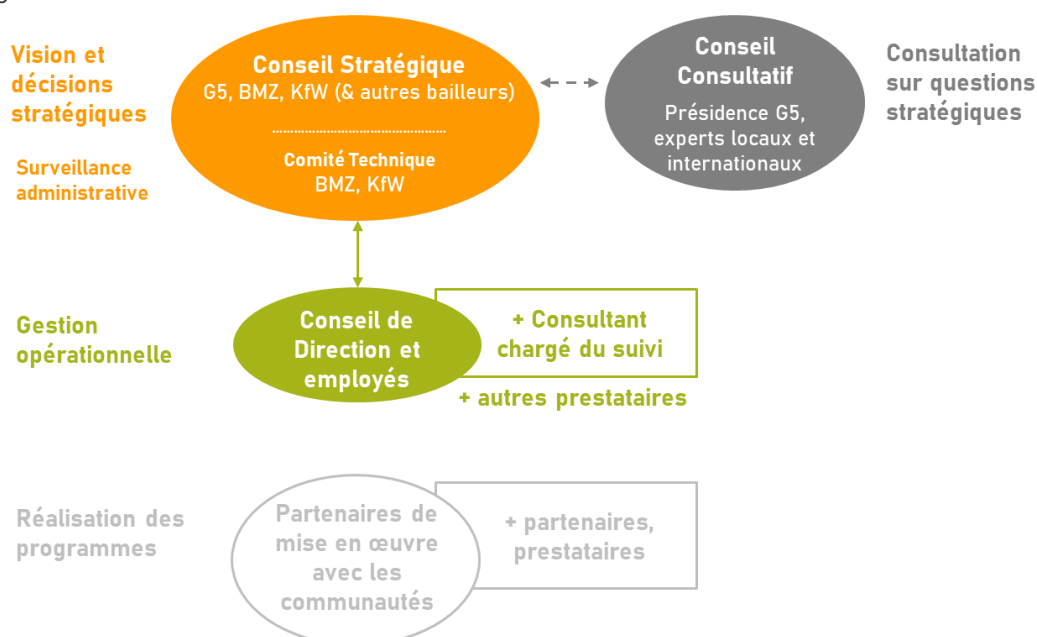
Figure 1: Gouvernance de la Facilité G5 Sahel.....	4
Figure 2: Aperçu des blocs programmatiques.....	7
Figure 3: Aperçu du calendrier générique.....	11
Figure 4: Système de suivi de la Facilité.....	18

1 INTRODUCTION

1.1 ROLES ET RESPONSABILITES

Le personnel de la Fondation « Facilité G5 Sahel » (Facilité) et son consultant chargé du suivi sont les interlocuteurs directs pour toutes les questions des partenaires de mise en œuvre (PMO) des projets. Pour toute décision majeure et tout changement important, le Conseil de Direction doit impliquer d'autres instances de la Facilité. La structure de gouvernance de la Facilité prévoit la participation de différentes entités à la mise en œuvre des projets, comme illustré dans la figure ci-dessous :

Figure 1: Gouvernance de la Facilité G5 Sahel



1.2 QUESTIONS STRATEGIQUES

Conseil Stratégique : Les membres du Conseil Stratégique, i.e. G5 Sahel et les bailleurs de fonds (KfW Banque de Développement, Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et d'autres bailleurs) prennent les décisions stratégiques. Leur autorisation est donc requise pour des questions importantes telles que la sélection d'un nouveau PMO ou un changement significatif dans la mise en œuvre d'un projet (par ex. augmentation du budget, changement de la zone de mise en œuvre d'un projet etc.)

Conseil Consultatif : Le Conseil Consultatif est composé de différents experts de la région du Sahel, représentant les services gouvernementaux, y inclus les administrations locales, la société civile et le secteur privé. Il assiste le Conseil Stratégique ainsi que le Conseil de Direction dans leurs travaux en donnant son avis sur diverses questions stratégiques et opérationnels.

1.3 GESTION OPERATIONNELLE

Personnel de la Facilité : Le personnel de la Facilité représente la Facilité vis-à-vis de tous les partenaires. Il est chargé de la gestion quotidienne de la Facilité et prend toutes les décisions opérationnelles. Cela inclut notamment des tâches administratives (par ex. rapports aux bailleurs de fonds, relations externes/bailleurs, gestion des connaissances, planification financière, comptabilité, transactions, achats) ainsi que des tâches liées à la préparation et la gestion des projets (par ex. appel à proposition et sélection préliminaire, négociation et signature du contrat, revue des rapports des partenaires de mise en œuvre et du consultant, décaissements).

Consultant chargé du suivi : Le consultant est responsable du suivi de l'avancement des projets, du suivi financier, environnemental, social et technique ainsi que de l'évaluation. Il représente la Facilité dans ces fonctions importantes et les PMO sont tenues de collaborer avec le consultant. Son équipe comprend des experts internationaux et régionaux en cohésion sociale, en agriculture/économie locale, en génie civil, en finance et en passation des marchés et travaillant dans les pays de mise en œuvre des projets.

En tant que partie externe, le consultant doit suivre les progrès et l'impact des projets de manière impartiale. À cet effet, il met en place un système d'information de gestion à distance. Par ailleurs, il assume également une fonction de soutien auprès des PMO. Il doit être aussi étroitement impliqué dans les activités du bloc 3.

N.B. : La répartition exacte des tâches entre le personnel de la Facilité et le consultant chargée du suivi peut être revue à tout moment afin de trouver le système de collaboration le plus efficace. Néanmoins, il est important que les responsabilités de toutes les parties prenantes soient définies de façon claire et transparente en tout temps.

Autres prestataires de la Facilité : La Facilité peut faire appel à d'autres prestataires pour des services spécifiques. Le rapport financier annuel de la Facilité elle-même est bien sûr également soumis à l'examen d'un auditeur externe.

1.4 MISE EN ŒUVRE DES PROJETS SUR LE TERRAIN

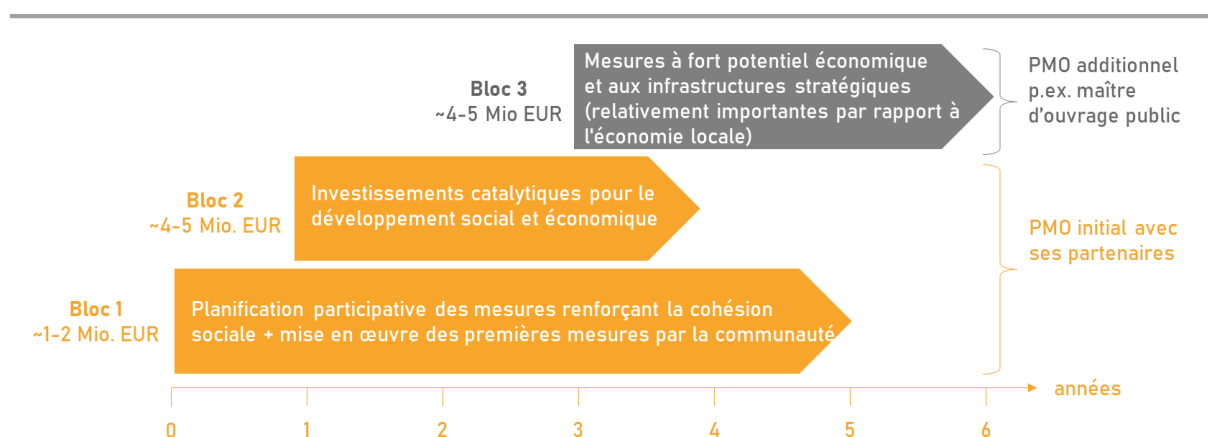
Partenaires de mise en œuvre (PMO) : Le PMO (qui peut aussi agir en consortium avec plusieurs organisations, y compris des communautés locales) est responsable de la préparation, de la mise en œuvre et du transfert du projet. Les blocs 1 et 2 sont réalisés par des Organisations non gouvernementales (ONG) en coopération avec les communautés locales. Le bloc 3 doit être réalisé par un partenaire approprié tel qu'un maître d'ouvrage public (voir chapitre 2). Le PMO est en contact étroit avec le consultant chargé du suivi dans la mise en œuvre quotidienne du projet. Pour toutes les questions liées au contrat, le PMO doit s'adresser directement au personnel de la Facilité.

Sous-partenaires : Le PMO peut coopérer avec des organisations partenaires qui ont, par exemple, une expertise spécifique requise pour le projet ou une bonne structure/bon réseau sur le terrain pour assurer une meilleure mise en œuvre participative et durabilité. Les sous-partenaires doivent être inclus dans la proposition de projet initiale et ne peuvent pas être remplacés sans l'accord préalable de la Facilité.

2 PROGRAMMATION

Chaque projet se focalise sur une zone donnée et adopte une approche à la fois agile, durable et réellement participative aussi bien lors de la planification que lors de la mise en œuvre des mesures. Il peut comprendre deux ou trois blocs, tel qu'illustré dans la figure suivante :

Figure 2: Aperçu des blocs programmatiques



2.1 MISE EN ŒUVRE DU PROJET : BLOCS 1 ET 2

La Facilité prévoit pour tous les projets un bloc destiné uniquement à la planification participative des mesures. Ce premier bloc constitue la base de toutes les mesures soutenues par la Facilité et vise à initier un processus de développement à long terme. Le deuxième bloc comprend des investissements et des mesures de taille moyenne qui ont été identifiés par les communautés et validé en écrit par les autorités locales compétentes. Les projets choisis pour un financement seront soumis pour la non-objection de la Facilité dans les plans de travaux semestriels.

1) PREPARATIONS

Structure de participation locale : Un processus de planification participatif réussi requiert la participation de toutes parties prenantes afin de comprendre de façon approfondie les conditions et les dynamiques locales et de mieux renforcer les capacités locales. Afin d'éviter la création de structure parallèles, les projets collaboreront avec les structures locales existantes pour assurer la participation de la population et de l'administration locale. Sinon, une équipe locale responsable du processus doit être formée au sein de la communauté. Il peut également s'avérer utile de trouver un représentant des autorités locales, qui sera responsable de la

promotion politique du projet et un point focal et chargé des questions organisationnelles.

Identification des représentants communautaires : De plus, une liste de tous les acteurs pertinents représentant différents groupes d'intérêt (business local, autorités publiques etc.) sur le terrain devra être établie en vue de leur consultation tout au long du processus.

Collecte d'informations sociales et économiques : Des informations supplémentaires sur la zone de mise en œuvre sélectionnée doivent être recueillies et analysées au début de chaque projet. Il s'agit notamment d'informations sur la cohésion sociale / les tensions existantes, l'accès aux services sociaux et l'économie locale, collectées à partir de la documentation disponible ainsi que des sondages et entretiens réalisés sur le terrain. Sur cette base, des hypothèses préliminaires sont formulées sur les secteurs et sujets ayant le plus grand potentiel économique et social et sur les investissements nécessaires pour réaliser ce potentiel. La recherche doit également identifier des plans de développement locaux déjà existants.

Préparation méthodologique : La méthodologie participative doit être soigneusement préparée. Elle doit inclure par ex. un projet détaillé d'ateliers et de présentations, les lignes directrices pour les entretiens et les discussions de groupe, ainsi qu'un calendrier détaillé.

2) PLANIFICATION PARTICIPATIVE

La planification locale a pour but de développer une vision commune au sein de la communauté, d'identifier d'éventuels projets catalytiques et de planifier des actions rapides grâce à un processus d'analyse et de planification participatif. Il est donc crucial d'utiliser dans d'intégrer dans le processus les plans de développements locaux déjà existants et d'assurer que l'ensemble du processus soit dirigé par les communautés locales (avec l'appui du PMO).

3) CODIFICATION DE LA VISION ET DES MESURES

Les résultats du processus doivent être inscrits dans un plan d'investissement. Si possible, il est recommandé d'intégrer ce processus dans le processus d'actualisation/amélioration des plans de développement communaux déjà existants. Il y a plusieurs parties avec différents niveaux de concrétisation et horizons temporels :

- **Vision** : Elle devra guider toutes les interventions dans la communauté sur le long terme. Elle décrit comment la collectivité souhaite devenir un centre régional vivable et attrayant, où la population a accès aux services et infrastructures sociales, dispose de perspectives économiques et où les différentes communautés peuvent bénéficier de leur étroite collaboration.
- **Stratégie économique et sociale** : Elle définit les priorités d'action/ investissement à moyen terme en matière d'accès aux services et infrastructures sociales ainsi qu'aux opportunités d'emploi. Par exemple, il pourrait s'agir d'un réseau routier régional permettant de transporter les produits agricoles vers des marchés plus prometteurs ou d'un système de

stockage. Elle explique aussi la manière dont les parties prenantes doivent être impliquées lors de la réalisation. Les investissements ici identifiés peuvent être financés par la Facilité en bloc 3 (voir ci-dessous) ou par d'autres bailleurs de fonds.

- **Mesures catalytiques :** Cette partie contient une liste des mesures concrètes les plus indispensables et réalisables. Il peut s'agir de la réhabilitation ou de la construction de petites infrastructures (par ex. écoles, centres de santé, marchés, pistes, entrepôts, etc.), de formations adaptées, d'appui en intrants agricoles, de la promotion ciblée de certaines activités commerciales, etc. Chaque mesure suggérée est décrite en détail. En fonction de la complexité de la mesure, des exigences supplémentaires pour des études ou des appels d'offres peuvent être définies.
- **Actions rapides :** Les équipes sont tenues d'identifier des "actions rapides" qui peuvent être mises en œuvre par la communauté elle-même sans frais supplémentaires. Cela pourrait, par exemple, concerner la mise en place d'une association d'agriculteurs pour mieux organiser le transport de leurs produits ou pour se partager les équipements ; ce qui réduirait les coûts pour tous les membres. Pour chaque action rapide, les équipes doivent élaborer des plans de mise en œuvre provisoires. Ces plans comprennent une description de l'action à mener et les ressources nécessaires, l'identification de la personne chargée de défendre le plan ainsi que toute autre personne qui devra être impliquée pour faire du projet un succès, un calendrier de mise en œuvre et les résultats escomptés.

4) MECANISME DECISIONNEL ET MISE EN ŒUVRE

Le PMO accompagne l'équipe locale dans la gestion du plan d'investissement et sa mise à jour. La vision et la stratégie peuvent être revues à intervalles réguliers afin de s'assurer que le plan reflète toujours les besoins de développement réels et les priorités de la communauté. Elles peuvent aussi identifier des mesures supplémentaires ou affiner les mesures déjà prévues.

Au cours de la mise en œuvre des activités du projet, l'équipe locale reste responsable de la coordination et de la supervision générales et engage d'autres parties prenantes lorsque cela est jugé utile. Le PMO doit s'assurer que les administrations compétentes sont au courant des activités et le cas échéant que toutes les autorisations nécessaires ont été issues.

2.2 MISE EN ŒUVRE DU PROJET : BLOC 3

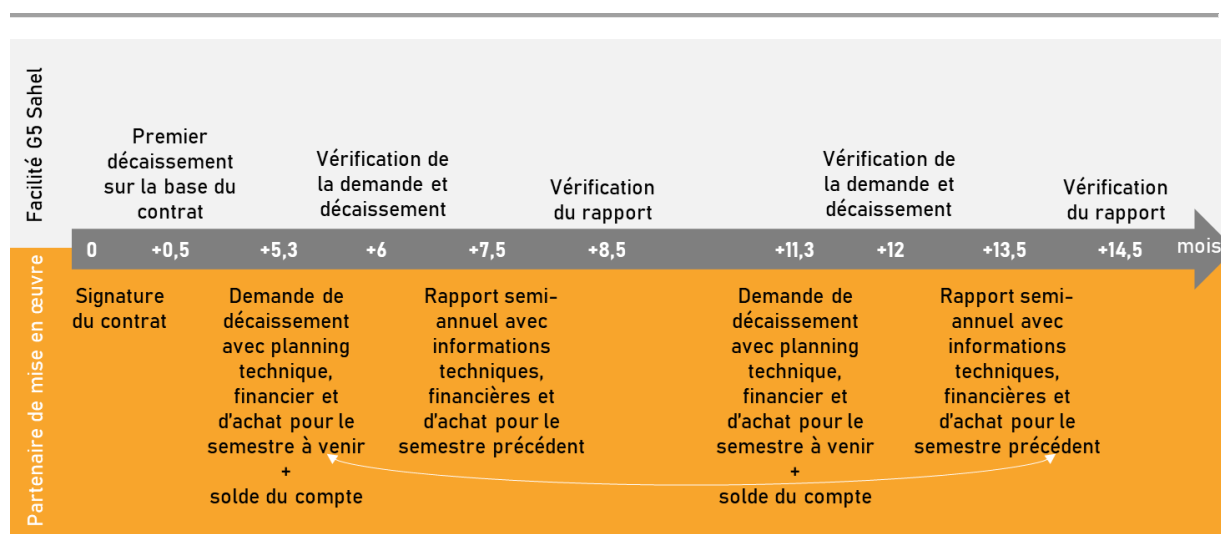
Dans chaque zone de mise en œuvre, le projet peut être complété par un troisième bloc de mesures, également identifiées par le processus de planification participative. Il s'agit de mesures allant au-delà des capacités techniques du PMO des blocs 1 et 2, comme la construction de grandes infrastructures liées au transport (routes, ponts, etc.), au stockage, au commerce, etc. Tout au long du processus, le PMO et les communautés peuvent identifier de telles mesures et les recommander à la Facilité. La Facilité vérifie la nécessité et la faisabilité des mesures recommandées. Elle peut choisir dans ce cas un PMO approprié (par exemple un maître d'ouvrage public tel qu'une personne morale de droit public ou un maître d'ouvrage délégué tel qu'une Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public - AGETIP). La Facilité avec le soutien du consultant chargé du suivi et en coopération avec le PMO du bloc 3 développe un concept détaillé de la mesure. Il doit être validé par le Conseil Stratégique.

3 GESTION ADMINISTRATIVE DES PROJETS

3.1 APERÇU DU CALENDRIER

La gestion administrative est basée sur le planning et le reporting des projets. La figure suivante montre les délais principaux pendant l’année. Les dates concrètes dépendent de la date de la signature du contrat.

Figure 3: Aperçu du calendrier générique



3.2 DECAISSEMENTS

Le PMO demande et reçoit les fonds à l'avance sur la base d'une documentation des fonds non dépensés à la date de la soumission et une prévision des dépenses. Le personnel de la Facilité est responsable du décaissement des fonds pour les PMO dans les meilleurs délais.

Décaissement en tranches variables : Les décaissements sont généralement liés à l'avancement du projet. Les dépenses prévues sont fixées dans le budget au début du projet, mais elles sont affinées à chaque demande de décaissement sur une base semi-annuelle tout au long du projet.

Demande de décaissement : Un premier décaissement suit directement à la signature de la convention de financement. Pour les tranches suivantes, le PMO soumet la demande de décaissement électronique (sur la base du modèle en annexe

1) au consultant chargé du suivi (en mettant le personnel de la Facilité en copie) sous les conditions suivantes :

- Le PMO ne peut demander une nouvelle tranche de paiement qu'après avoir utilisé au moins 70% de la tranche précédente et 100% de toutes les tranches antérieures à celle-ci. La Facilité peut autoriser des dérogations à cette règle si le PMO justifie de manière plausible la nécessité du décaissement (par exemple, si un paiement pour un contrat est bientôt dû et dépasse le solde des comptes).
- Le PMO ne peut soumettre une demande de décaissement que tous les six mois. Si nécessaire, des demandes hors cycle peuvent être également soumises. Le cas échéant, le PMO doit en indiquer clairement les raisons (par exemple un choc économique imprévu qui a un impact sur les prix).
- Le PMO doit demander les décaissements au moins trois semaines avant la date souhaitée pour le décaissement afin de donner le temps nécessaire pour la vérification des documents.
- Le montant maximal de décaissement est calculé en soustrayant de la prévision financière le montant non-dépensé des transferts antérieurs.

La demande de décaissement (annexe 1) contient les informations sur le montant déjà dépensé et le montant demandé. Les annexes suivantes sont à ajouter :

- Un relevé des comptes bancaires ou un rapport du système de compatibilité montrant le solde du compte à la date de la demande de décaissement
- La planification technique (plan de travail en annexe 2 et annexe 2a), financier (budget en annexe 2b, onglet plan budgétaire) et d'achat (plans de passation des marchés en annexe 2c) pour les six mois suivants.

Vérification et décaissement : La Facilité avec le soutien du consultant chargé du suivi vérifie les documents soumis. Elle s'assure, notamment, que :

- les mesures sont conformes aux objectives de la Facilité ;
- les mesures ont été dérivées du processus participatif ;
- les mesures sont compatibles avec les priorités gouvernementales et qu'elles ont été approuvées par les autorités locales ;
- l'approche technique semble appropriée ;
- l'estimation budgétaire est plausible.

Si les documents sont corrects et suffisamment détaillés, elle décaisse le montant demandé en deux à trois semaines.

3.3 PLANIFICATION ET BUDGETISATION

Atelier de lancement : Dans les semaines suivant la signature de la Convention de financement, la Facilité avec le soutien du consultant chargé du suivi organise avec les PMO une formation d'orientation sur les procédures et règlements importants de la Facilité et la coopération et la répartition des tâches et responsabilités entre les trois parties. Les sujets abordés peuvent être adaptés aux besoins du PMO. L'accent peut être mis ici sur la gestion adaptative du projet si celle-ci est nouvelle pour les participants.

Planification adaptative : Les PMO soumettent avec la proposition de projet des documents contenant des informations clés pour toute la durée du projet. Cependant, les activités du projet sont affinées en fonction de l'analyse du contexte, de l'implication des parties prenantes et du suivi des résultats. Chaque affinement doit être aussi détaillé que possible et aussi générique que nécessaire.

Discussion préliminaire conjointe : Toutes les mises à jour et améliorations prévues sont d'abord discutées lors des réunions de progrès mensuelles sur l'avancement du projet (voir chapitre 3.4). Les PMO visualisent les améliorations ainsi que les changements programmatiques et financiers prévus à travers un format de présentation approprié. Ils sont ensuite examinés, discutés et approuvés conjointement, puis consignés par écrit.

Plan de travail semi-annuel : Tous les six mois, le PMO doit soumettre (avec la demande de décaissement) au consultant chargé du suivi (avec la Facilité en copie) un plan de travail et le budget prévu pour le semestre à venir (sur la base du modèle annexe 2). Ils comprennent des informations sur les mesures prévues, leur élaboration et réalisation, le budget prévisionnel et la matrice de résultats affinée.

Budget semi-annuel : Le budget doit être affiné sur la base du budget de la proposition du projet. Les coûts opérationnels et de personnel peuvent être présentés en résumé. Pour un transfert des fonds entre les lignes budgétaires, l'approbation de la Facilité n'est pas requise tant qu'aucun chapitre de coût direct au niveau des résultats n'est pas augmenté de plus de 10%. Toute modification supérieure à 10% et toute modification des coûts indirects de mise en œuvre doivent être justifiées et approuvées par la Facilité au préalable.

Avis de non-objection de la Facilité: Si les documents affinés proposent des changements qui vont au-delà de l'idée originale de la proposition de projet, une approbation préalable du Conseil Stratégique est requise. La Facilité décide si tel est le cas.

Concept d'exploitation et de maintenance : Pour les projets d'infrastructures, le PMO doit soumettre un concept d'exploitation et de maintenance avant le commencement des travaux. Le concept doit comporter une prévision des coûts d'exploitation et de maintenance et montrer comment ces dépenses peuvent être financées, notamment après la fin du projet. Le PMO doit mettre à jour cette prévision si nécessaire et s'assurer que tout déficit de financement sera couvert en temps voulu.

3.4 REUNIONS DE PROGRES ET RAPPORTS

Réunions mensuelles : Les réunions mensuelles entre le personnel de la Facilité, le consultant chargé du suivi et le PMO jouent un rôle clé pour l'échange efficace d'informations sur l'avancement des projets. Elles permettent de discuter aussi bien des progrès que des problèmes du mois passé ainsi que du mois à venir. L'agenda peut être structuré selon les questions suivantes :

- 1) Qu'est-ce qui a été réalisé au cours du mois écoulé ?
- 2) Qu'est-ce qui est prévu pour le(s) mois à venir ?
- 3) Quels sont les défis actuels de la mise en œuvre ?

Les réunions peuvent être menées virtuellement (par téléphone ou visioconférence) et complétées par des réunions physiques lors des visites de terrain. Il est recommandé que le personnel clé du PMO ainsi que des partenaires locaux impliqués dans la mise en œuvre du projet y participent. D'autres experts peuvent également être conviés si nécessaire. Les principaux résultats sont récapitulés dans le procès-verbal de la réunion. Il faut noter que la Facilité et le partenaire peuvent toujours convenir d'adapter la fréquence et le format de ces réunions de mise à jour.

Rapports semi-annuels - partie technique : Chaque semestre le PMO (en coopération avec les sous-partenaires) élabore un rapport sur l'état d'avancement du projet au cours des six derniers mois. Les semestres sont définis en fonction de la date de signature du contrat. Le rapport comprend les progrès réalisés ainsi que les principaux défis, retards et succès. Il rend également compte des indicateurs convenus sur la base de la matrice des résultats qui peut être affinée au fur et à mesure. Il doit aussi confirmer l'actualité des analyses de la matrice paix et conflit ou mettre en avant les changements et mettre à jour la matrice. La structure du rapport doit être développée et convenu entre le PMO et la Facilité. Les rapports doivent être soumis au consultant chargé du suivi, tout en mettant en copie la Facilité, au plus tard six semaines après la fin du semestre.

Rapports semi-annuels – partie financière : Le rapport contient également une partie financière sur les coûts et l'avancement financier du projet. Elle détaille, par catégorie de coûts, les dépenses effectivement encourues pendant la période de référence ainsi que dans la période totale du projet et le solde du financement (montant avancé et non utilisé et le montant non encore avancé). Elle comprend une liste des dépenses pour tous les coûts indiquant la date, la description, le prix, le taux de change de la dépense, la ligne budgétaire et le numéro de dossier.

Rapport d'incident : Le PMO est tenu de documenter tout incident majeur survenant sur un site de construction ou causé par les activités de construction et de le signaler à la Facilité sans délai. S'il a engagé un sous-traitant, celui-ci doit également lui rapporter cette situation sans délai. La définition des incidents majeurs ainsi que le modèle de rapport y correspondant se trouvent dans le Systeme de Gestion Environnementale et Sociale (SGES).

Rapport final : À la fin du projet, le PMO doit soumettre un rapport final qui résume un examen du projet dans son ensemble, les réalisations du projet, les leçons apprises et les informations financières pertinentes telles que les dépenses

encourues et le solde du budget pour toute la durée de la convention. Le rapport final peut remplacer le dernier rapport semestriel. Il doit être remis dans les trois mois suivant la date d'expiration du projet.sss

Examen des rapports : Le consultant chargé du suivi confirme systématiquement la réception du rapport, puis l'examine en détail. Si des informations manquent ou ne sont pas suffisamment claires, il demande aux PMO d'apporter les modifications ou les ajouts nécessaires. La Facilité fait une vérification finale. En l'absence de toute réponse dans quatre semaines, le rapport est considéré accepté.

3.5 PASSATION DE MARCHES PAR LES PMO

Le PMO est responsable de la bonne mise en œuvre des procédures des passations de marchés pour leur projet. Le consultant chargé du suivi vérifie les documents et les processus de passation de marché. Il est recommandé aux PMO de l'impliquer dès le début du processus et le consulter en cas de questions. Dans certains cas, il doit obtenir l'autorisation préalable de la Facilité.

Standards de passation de marchés : Les PMO peuvent utiliser leurs propres standards de passation de marchés. Ils doivent partager les guides correspondants avec le personnel de la Facilité avant la signature de contrat. Le personnel les examinera selon les standards de la Facilité. Si nécessaire, le personnel peut imposer des dérogations dans la Convention de financement.

Les premières procédures de chaque type de passation des marchés sont suivies de près par le consultant de suivi afin de parvenir à une compréhension commune des règles et de leur mise en œuvre. Dans les procédures ultérieures, le PMO consulte le consultant de suivi pour l'élaboration des documents techniques (par ex. le bordereau de prix) et des plans environnementaux et sociaux.

Modèles de contrat : Les PMO peuvent utiliser leurs propres modèles de contrat standard ou celles de la Facilité. Ils doivent communiquer leurs modèles avant la première contractualisation à la Facilité. Le personnel de la Facilité examinera alors le contenu et la conformité de chaque type de contrat les approuvera en fonction des résultats de cet examen. Si les modèles ne répondent pas aux normes requises ou si cela est souhaité, la Facilité mettra à disposition ses modèles de contrat standard.

Passation de marché de plus de 200 000 euros : Si la valeur du contrat individuel prévue est égale ou supérieure à 200 000 euros, le PMO doit obtenir l'accord préalable de la Facilité pour la procédure et les documents de passation de marché ainsi que pour les autres étapes de la procédure de passation de marchés (évaluation des offres, attribution du contrat). Il est fortement recommandé que les PMO consultent le consultant chargé du suivi ainsi que la Facilité dès le début des préparations notamment pour les attributions des mesures d'infrastructure. Un dialogue constructif réduit la charge de travail pour tous les acteurs impliqués.

Déclaration d'Engagement : Dans l'avis de manifestations d'intérêt et les dossiers d'appel d'offres le PMO doit obliger les soumissionnaires à soumettre avec leur offre,

une déclaration d'intégrité, d'admissibilité et de responsabilité sociale et environnementale (annexe 3) dûment remplie et signée.

Paielements de caution ou de garantie : Dans tous les marchés de fournitures, de travaux et de prestations de services, il convient de prévoir que tous remboursements, paiements de caution, de garantie ou autres ainsi que tous paiements d'assurances auxquels le Facilité aurait droit seront effectués au crédit du compte auprès de la Facilité.

Sensibilité au conflit : Les passations de marchés doivent être sensibles aux conflits. Les entreprises contractantes extérieures à la zone de mise en œuvre du projet qui n'offrent pas de possibilités de revenus à la population locale peuvent créer des tensions avec la communauté qui peuvent sérieusement compromettre le projet. Il est donc demandé aux contractants de présenter dans leur offre une stratégie indiquant comment ils comptent gérer ce risque. En prenant en compte cet aspect dans l'évaluation technique des offres, les entreprises locales ayant une expérience pertinente auront plus de chances d'être sélectionnées.

Planification de passation des marchés : Les PMO doivent planifier leurs achats dans un plan de passation des marchés (annexe 2c ou similaire). Le plan doit spécifier tous les appels d'offres déjà connus/prévus (avec la valeur estimée et les processus de passation des marchés respectifs pour tous les contrats financés au titre de la Convention de financement) pour au moins les six mois à venir (s'ils sont connus, également sur une période plus longue). Ils sont marqués comme probables (à titre d'information) ou définitifs. Le plan est mis à jour sur une base semi-annuelle (en général au moment de la soumission d'une demande de décaissement) et peut être affiné quand nécessaire. Le plan de passation des marchés et les modifications apportées à celui-ci doivent toujours être soumis au consultant chargé du suivi, qui les revoie. Ils sont ensuite revus et approuvés par la Facilité. Les dépenses basées sur des achats qui n'ont pas été inclus dans un plan de passation des marchés approuvé par la Facilité seront considérées comme des coûts inéligibles.

Documentation des achats : Le PMO doit documenter tous les achats (y compris les prestations de service) d'une valeur supérieure à 5.000 Euro à l'aide d'une liste donnant des informations sur la procédure, l'évaluation et le résultat (selon le modèle de documentation en annexe 2c). Ces listes doivent être soumises avec chaque rapport semi-annuel. De plus, la Facilité et son consultant de supervision peuvent à tout moment demander accès à la version actuelle de ces listes.

Factures : Avant qu'une facture ne soit payée, le PMO doit vérifier le contenu de la facture. Elle doit contenir toutes les informations de base requises :

- Date d'émission
- Numéro unique et séquentiel
- Numéro de TVA (taxe sur la valeur ajoutée) du fournisseur
- Adresse complète du fournisseur et du client
- Description complète des biens ou services fournis, y compris les quantités le cas échéant
- Date de la livraison/prestation

- Valeur nette imposable de la livraison/prestation
- Taux de TVA appliqué et montant de la TVA (le cas échéant).
- Justification en cas de TVA nulle - exportation, autoliquidation ou livraison intracommunautaire
- Valeur totale et brute de la facture

TVA/impôts : Le PMO doit éviter ou minimiser les obligations fiscales sur l'achat, l'importation, la fabrication ou la fourniture de biens et de services. Si le PMO veut prétendre à des remboursements de taxes payées, il doit en faire la demande en temps utile et de manière efficace. Si, toutefois, ils font partie de la valeur du contrat, ils doivent être identifiés séparément dans les contrats et les factures, et financés par le PMO.

Frais de dossier : Le PMO ne doit appliquer aucun frais ou un frais qui couvre uniquement les coûts du processus.

3.6 FINANCE

Le PMO est responsable de la bonne gestion financière du projet. Le consultant de supervision est responsable du suivi financier des projets ; il donc vérifie et soutien la bonne gestion financière (les PMO le peuvent consulter s'ils ont des questions liées).

Gestion financière : Les PMO sont tenus de disposer de systèmes de gestion financière et de contrôle interne solides. Cela comprend des dispositions adéquates pour la planification et la budgétisation, le contrôle interne et la comptabilité, ainsi que pour la gestion des fonds, de la trésorerie et des actifs.

Compte bancaire : Le PMO doit disposer d'un compte/sous-compte bancaire distinct ou d'un système comptable permettant de suivre le financement de la Facilité. Tous les transferts à partir de ce compte devront être signés par au moins deux représentants autorisés. Pour chaque transaction, un reçu doit être disponible (y compris pour les paiements vers d'autres comptes internes).

Système comptable : Les PMO peuvent utiliser leur propre système comptable à condition qu'il soit conforme aux normes internationales. Si cela n'est pas le cas, des solutions individuelles doivent être trouvées avec la Facilité et convenues dans le cadre d'arrangements contractuels spéciaux. Toute la comptabilité doit être conforme aux normes comptables internationales du secteur public.

Monnaie : Le PMO doit, dans la mesure du possible, conserver tous les fonds en euros ou en monnaie avec un taux de conversion fixe à l'euro (XOF, XAF) afin d'éviter les pertes dues à la dévaluation de la monnaie et de permettre un retransfert à tout moment. Si nécessaire, la valeur des échanges en d'autres monnaies ne doit pas être supérieure aux besoins prévus pour une période d'un mois.

Reçus : Le PMO doit toujours obtenir des reçus pour les achats effectués. Dans des cas exceptionnels où cela n'est pas possible (par exemple, de la nourriture achetée à des vendeurs de rue, etc.), des justificatifs ad hoc peuvent être utilisés (annexe 4).

Leur utilisation doit être limitée au strict minimum - un trop grand nombre poserait de sérieuses questions lors des examens financiers et la Facilité pourrait restreindre leur utilisation. Les PMO doivent conserver les reçus originaux sur une période de dix ans après la fin du projet et les mettre à disposition sur demande, par exemple dans le cadre d'audit.

3.7 SUIVI, EXAMEN ET EVALUATION TECHNIQUE DES PROJETS

REPARTITION DES ROLES ET RESPONSABILITES

Toutes les parties prenantes jouent un rôle actif dans le suivi et évaluation (S&E) des projets afin de collecter des données précises, de contrôler de manière rigoureuse et de permettre un apprentissage continu

Figure 4: Système de suivi de la Facilité



Suivi par le PMO

- **Concept S&E :** Les PMO développent la matrice de résultats ainsi qu'un concept de S&E pour le projet, tout en respectant l'approche et les principes centraux du suivi abordés ci-dessous. Le concept de S&E décrit quelles informations seront collectées, quels types d'experts seront impliqués, quels outils seront utilisés, comment les informations seront collectées, etc.
- **Supervision technique :** Pour les constructions, les PMO doivent assurer une supervision continue du site afin de garantir qu'il répond aux normes de qualité attendues et que toutes les mesures de protection sont respectées. Cette supervision peut être assurée par leur propre personnel ou par des prestataires de services disposant de l'expertise nécessaire.

- **Méthodes qualitatives** : Pour la collecte et l'analyse des informations qualitatives, les méthodes standards de discussions de groupe, d'entretiens approfondis et d'entretiens avec des informateurs clés ainsi que les méthodes de suivi participatif (par exemple, la méthode MAPP - Method for Impact Assessment of Projets and Projects -, les ateliers de validation et de réflexion conjoints, etc.), seront utilisées. Il est recommandé de procéder à un enregistrement audio avec des notes sur papier. Les données qualitatives sont analysées sur la base des thèmes clés identifiés dans la conception du projet.
- **Suivi d'impact** : Le PMO doit évaluer les changements apportés par les projets sur une base continue tout au long des projets. Cela peut faciliter l'interprétation des résultats à plus long terme, réduire le biais de rappel, ainsi qu'aider à identifier et à corriger les informations manquantes ou mal interprétées. Il doit donc établir des mécanismes de retour d'information qui permettent également de détecter les signes précurseurs d'un éventuel impact involontaire (tant positif que négatif), notamment :
 1. des informations sur la nature de l'intervention, telles que les services fournis, les personnes ayant bénéficié de l'intervention, les données de référence et les changements au fil du temps
 2. des informations sur le contexte de l'intervention, telles que les autres interventions concomitantes, les facteurs externes et l'environnement politique, économique, social et physique
 3. des informations sur les impacts observés ou potentiels : preuves existantes ou fortes suggestions que des changements peuvent avoir lieu ; cela inclut la surveillance des impacts environnementaux et sociaux ainsi que des effets "Ne Pas Nuire".
 4. autres informations pertinentes, telles que la pertinence continue de l'intervention, les éventuelles questions relatives à l'évaluation de l'impact ou les sources de données existantes
- **Implication de la communauté** : Les représentants des communautés locales vérifient que les activités répondent aux exigences locales. Ils peuvent donc examiner les rapports fournis par les PMO, organiser des réunions de suivi avec toutes les parties prenantes, et effectuer des visites sur site si nécessaire. Ils sont invités à informer la Facilité de toute irrégularité.

Suivi par le consultant chargé du suivi :

- **Cadre S&E** : Le consultant chargé du suivi établit un cadre général de S&E pour l'ensemble de la Facilité afin de soutenir le suivi des progrès des projets individuels. Cela comprend le suivi des normes environnementales, sociales, sanitaires et de sécurité (ESSS) ainsi qu'un système d'information de suivi à distance axé sur la technologie et les parties prenantes locales. Sur cette base, il vérifie si les activités sont réalisées conformément aux indicateurs, au

calendrier et au budget prévu, afin d'atteindre les résultats souhaités. Il soutient également les PMO dans leur rôle de suivi quotidien (par exemple, par le biais de sessions de formation) et fournit des recommandations pour une amélioration continue du projet.

- **Visites techniques :** Il organise des visites régulières sur le site avec des contrôles de qualité (par exemple, la qualité des travaux de construction, le fonctionnement de la supervision du site, etc.), effectue des contrôles aléatoires des systèmes de comptabilité et d'approvisionnement des PMO, interagit avec le personnel, les bénéficiaires et les autres parties prenantes du projet sur le site. Pour replacer ces visites dans leur contexte, il peut toujours être utile de faire une visite supplémentaire dans les environs pour analyser la situation générale de la communauté et engager des conversations spontanées avec la population locale («transsect walk »).
- **Analyse de données publiques :** Les données concernant les zones d'intervention de la Facilité sont souvent périmées, incomplètes voire inexistantes. Néanmoins, chaque projet doit vérifier les données disponibles et, le cas échéant, les utiliser pour le S&E des projets.

Suivi par d'autres acteurs :

Les autres acteurs vérifient les résultats du S&E du consultant chargé du suivi et/ou des PMO. Cela inclut l'examen de leurs rapports et la réalisation de visites aléatoires sur le terrain (pour les acteurs externes, uniquement si la situation sécuritaire le permet, veuillez consulter le [Guide de visibilité et communication](#)).

Suivi par les représentants des autorités publiques : Les autorités publiques peuvent être impliquées en fonction de la législation nationale et de l'engagement public. Les exigences exactes dépendent du pays ainsi que du type ou du secteur d'activités. Elles peuvent être amenées à effectuer des visites techniques sur le site ou à examiner les rapports préparés par les PMO.

Suivi par la Facilité : Les responsables et le personnel de la Facilité sont chargés de gérer le suivi du projet. À cette fin, ils examinent les rapports des PMO et du consultant de supervision, avec qui ils dialoguent régulièrement. Le Conseil Stratégique a un rôle de supervision supplémentaire. Il peut examiner les indicateurs clés, les rapports du projet et, comme le personnel de la Facilité, effectuer des visites sur le site pour vérifier les progrès de la mise en œuvre - à condition que cela ne pose pas de risque pour la sécurité du projet.

Examens financiers externes (audits) : Tous les projets doivent être examinés par un auditeur externe sur une base annuelle. L'examen financier sera effectué par un auditeur externe indépendant conformément aux standards internationaux et soumis à la Facilité deux mois après la fin de la période sous revue. En cas de retard indépendant de la responsabilité du PMO, celui-ci doit informer immédiatement la facilité et fournir une preuve écrite que le rapport financier a été reçu par l'auditeur au plus tard 6 semaines après la fin de la période examinée. Sur demande, le PMO doit mettre le rapport non audité à la disposition de la Facilité sans délai. Le PMO est responsable de la sélection et de l'acquisition de l'auditeur, mais doit obtenir l'approbation de la Facilité avant de le contracter. Le PMO doit donc prévoir un

budget pour l'auditeur et commencer le processus de passation de marchés dès que possible pour éviter tout retard. La Facilité sera désignée comme destinataire du rapport d'audit.

(A titre d'information : La Facilité dans son ensemble est également examinée par un auditeur externe.)

Examens et évaluations techniques externes (commandées par KfW et d'autres bailleurs de la Facilité) : La Facilité dans son ensemble est également examinée au cours de son mandat par un examinateur externe sélectionné et mandaté par la KfW en coordination avec les autres bailleurs de fonds de la Facilité et d'autres parties prenantes. Un examen intermédiaire (mid-term review) est prévu tous les cinq ans après la création de la Facilité (ou plus tôt si nécessaire). En outre, la Facilité peut être retenue pour une évaluation finale ex-post, généralement réalisée deux à trois ans après l'achèvement d'un projet.

APPROCHE ET PRINCIPES CENTRAUX DU SUIVI

Le système de suivi et évaluation (S&E) implique la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et continues d'informations sur le projet. Il permet d'identifier les problèmes potentiels et de prendre des mesures préventives et correctives le plus rapidement possible. Diverses méthodes de suivi seront combinées pour assurer une vision solide et triangulée.

Suivi des résultats et de l'impact : Le système de S&E permet de suivre à la fois les progrès continus et l'impact à plus long terme des projets. Les résultats escomptés sont suivis sur la base d'indicateurs prédéfinis. Le suivi de l'impact va au-delà d'une simple observation des indicateurs d'impact qui ne permettrait pas de savoir si les changements observés sont dus au projet ou non.

Suivi quantitatif et qualitatif : Le système S&E se base sur des informations à la fois qualitatives et quantitatives. Afin de contrôler l'impact global des projets sur les femmes, dans la mesure du possible, toutes les données sont collectées par sexe (y compris lors de consultations/ateliers ségrégués).

Le suivi quantitatif donne des résultats précis et objectifs avec moins de risques de biais dans l'interprétation des résultats et des possibilités de comparaison de différents sites ou interventions. Le suivi qualitatif offre plus de flexibilité, permet d'approfondir certains aspects particuliers et à obtenir une perspective humaine (expériences, opinions, motivations, comportements etc.) pour mesurer le changement.

Suivi sur le terrain et à distance : Quand et à qui la situation sécuritaire le permet, les activités des projets sont suivies sur le terrain. Cependant, avec une situation sécuritaire difficile et volatile, le suivi sur place doit être complété par un système de suivi à distance, qui sera mis en place par le consultant de suivi. Le PMO, les sous-partenaires et leurs contractants sont responsables d'actualiser les données et indicateurs concernant leurs responsabilités respectives. Cela inclut des approches centrées sur les acteurs ainsi que des approches centrées sur la technologie.

Matrice de résultats : Chaque projet définit une théorie du changement et une matrice de résultats avec des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, acceptables,

réalistes et temporellement définis), en précisant les valeurs de référence, les valeurs cibles et la méthodologie d'enquête. Certains objectifs et indicateurs sont déjà prédéfinis sur la base des objectifs de la Facilité. Il s'agit de l'outil central du suivi.

Transparence : Les méthodes de collecte de données ainsi que les résultats doivent être rendus transparents et accessibles pour toutes les parties prenantes.

Double comptage : Dans le cas où une personne ou une famille bénéficie de plus d'une intervention, les rapports doivent clairement indiquer le nombre de bénéficiaires bénéficiant de plusieurs interventions.

Effet de débordement : Les projets peuvent également avoir des effets positifs dans des zones en dehors de la zone de projet définie. Le PMO doit être attentif à ces effets et les inclure dans les rapports le cas échéant (bien qu'aucun suivi explicite ne soit requis).

Sensibilité aux conflits : Les conflits et les risques "Ne Pas Nuire" doivent être suivis de près sur la base d'analyses régulières.

SGES et mécanisme de règlement des griefs : Les PMO surveillent étroitement les impacts environnementaux et sociaux sur la base des Plans de Gestion Environnementale et Sociale (PGES) détaillés, comme expliqué dans le SGES. Le PMO met en place un mécanisme de règlement des griefs, qui permet à toutes les parties prenantes du projet de déposer des plaintes et/ou des propositions pour des améliorations. Le PMO inclura dans son mécanisme l'information sur la possibilité de contacter directement la Facilité par courrier électronique (info@facilite-g5sahel.org).

3.8 OBLIGATION DE CONFORMITE

Les obligations de conformité sont contractuellement convenues entre la Facilité et le PMO dans l'annexe 3 de la Convention de financement.

Conformité de la Facilité : La Facilité doit assurer que son financement n'est pas utilisé pour soutenir (indirectement) des activités illicites comme les activités terroristes, le crime organisé ou le blanchiment d'argent. Elle respecte les embargos/sanctions internationaux sur la base des listes de sanctions émises par le Conseil de sécurité des Nations Unies, l'Union européenne, la République fédérale d'Allemagne ou le gouvernement national. La Facilité est soutenue par le consultant chargé du suivi et les auditeurs externes qui vérifient l'utilisation correcte des fonds.

Obligations des PMO : Les PMO et tous leurs sous-partenaires et fournisseurs sont tenus de signer la Déclaration d'engagement (voir annexe 3). Les PMO doivent établir une liste de toutes les entreprises/organisations et individus qui bénéficient d'un financement du projet et les vérifier, si nécessaire avec le soutien de la Facilité, contre les listes de sanctions. Dans le cas, où des individus reçoivent des financements directs (p. ex. transfert monétaires, cash-for-work) et où une vérification exacte n'est pas possible, l'ONG peut faire – et doit documenter – une vérification de plausibilité du profil des bénéficiaires et leur utilisation des fonds

par le biais des questionnaires appropriés. Le personnel local qui est chargé de l'enregistrement et de la vérification des bénéficiaires sur place doit connaître le contexte socioculturel et les structures de population de la communauté et donc être capables de reconnaître que les bénéficiaires potentiels ne sont pas liés au terrorisme.

3.9 SECURITE

La Facilité donne la priorité à la sécurité de tous, notamment du personnel et des parties impliquées sur le terrain.

Normes de sécurité : Chaque organisation est responsable de la sécurité de ses employés et doit disposer de directives et de structures adaptées au contexte de la zone du projet. Un budget adéquat doit être prévu.

Veillez également tenir compte du fait que la discrétion peut être requise pour protéger le personnel ainsi que les parties impliquées sur le terrain (voir le Guide de visibilité et de communication).

3.10 VISIBILITE ET COMMUNICATION

Les PMO doivent suivre le Guide de visibilité et communication de la Facilité. Il est adapté au contexte sécuritaire difficile et aux intérêts des différentes parties prenantes. La Facilité utilise des fiches d'information pour donner un aperçu des objectifs et des activités de chaque projet (voir Guide d'attribution des financements). En outre, veuillez toujours informer la Facilité avant toute annonce ou événement majeur.

3.11 ACHEVEMENT D'UN PROJET

Chaque projet est achevé de manière soignée afin de garantir l'impact le durable possible.

Vérification finale et clôture du projet : Un projet est considéré comme clos lorsque tous les documents requis ont été soumis et vérifiés. Le PMO doit soumettre :

- un rapport technique final
- un rapport financier final

La Facilité avec le soutien du consultant chargé du suivi vérifie que tous les éléments livrables ont été réalisés et que tous les rapports ont été examinés et approuvés. Elle vérifie également le montant total du financement, notamment que toutes les avances ont été comptabilisées, que le paiement final a été effectué et que tous les fonds non dépensés ont été restitués et recredités.

Sur cette base, ainsi que l'audit externe sur l'année finale du projet, la Facilité approuve la clôture du financement et en informe rapidement le PMO.

4 ANNEXES

Nous avons répertorié sur notre site web tous les documents et annexes auxquels il est fait référence dans ce guide.

➔ [En cliquant sur ce lien, vous trouverez tous les documents dans leur version actuelle](#)

Liste des annexes (modèles et instructions utilisés tout au long du cycle du projet)

- 1 **Modèle de demande de décaissement**
- 2 **Modèle du plan de travail semi-annuel**
 - 2a **- Plan de travail graphique semi-annuel**
 - 2b **- Plan budgétaire semi-annuel**
 - 2c **- Plan de passation des marchés semi-annuel et documentation des passations des marché**
- 3 **Déclaration d'Engagement**
 - 3b **Déclaration d'Engagement pour partenaires de mise en œuvre**
- 4 **Justificatif ad hoc**
- 5 **Modèle « Reconnaissance du Sous-Bénéficiaire »**