

## **French Toolkit**

### **Pour quel motif un pays chercherait-il à faire accréditer une INM par le Conseil du Fonds pour l'adaptation ?**

Le Fonds pour l'adaptation a mis en place des processus novateurs pour permettre aux pays remplissant les critères voulus d'accéder à ses financements. Le mécanisme d'accès direct en est l'un des éléments les plus originaux. Ce mécanisme permet aux pays d'avoir recours à une institution nationale existante, qui applique les normes fiduciaires définies par le Conseil du Fonds pour l'adaptation, pour mettre en œuvre des projets.

Les pays peuvent choisir de faire réaliser leurs projets par l'une des institutions multilatérales de mise en œuvre accréditées (IMM), telles que le PNUD, le PNUE, la Banque mondiale, le PAM, le FIDA, l'OMM ou la BAD, ou faire appel à cet effet à une institution nationale accréditée, appelée institution nationale de mise en œuvre (INM).

Les pays pouvant bénéficier des aides financières du Fonds pour l'adaptation peuvent choisir l'institution de mise en œuvre la plus appropriée, multilatérale ou nationale, par laquelle ils solliciteront le financement de leurs projets.

### **Qu'entend-on par institution de mise en œuvre ?**

Ces termes désignent l'entité chargée de la supervision des projets financés au titre du Fonds pour l'adaptation. En effet, ce dernier ne peut assumer ce rôle pour les centaines d'opérations qu'il sera amené à financer ; en conséquence, il confie cette tâche à une institution de mise en œuvre. Cette institution est également responsable de l'administration de tous les fonds versés par le Fonds pour l'adaptation en vue des projets et programmes.

### **En quoi consiste le rôle de supervision d'une institution de mise en œuvre ?**

L'institution de mise en œuvre assume l'entière responsabilité de la gestion générale des projets et programmes financés par le Fonds pour l'adaptation. La responsabilité financière, et la responsabilité du suivi et de l'information lui incombent entièrement.

### **Pourquoi les institutions de mise en œuvre doivent-elles appliquer les normes financières et les normes de gestion du Fonds pour l'adaptation pour être accréditées ?**

Les normes fiduciaires fournissent un cadre permettant à une institution de s'assurer qu'elle dispose des politiques, procédures et capacités nécessaires à la bonne administration des projets. Le respect des normes fiduciaires témoigne de l'aptitude d'une institution de mise en œuvre à s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en vue de la gestion des projets financés par le Fonds pour l'adaptation.

Au sein d'un pays, plusieurs institutions pourraient prétendre à l'accréditation, par exemple certains ministères, départements publics, établissements universitaires, et autres. Divers aspects relatifs à la

structure institutionnelle nécessaire aux relations avec le Fonds pour l'adaptation doivent être dûment considérés et planifiés.

1. L'autorité désignée : Par la décision B.9/4 (alinéa b) adoptée à sa neuvième réunion, le Conseil du Fonds pour l'adaptation a invité les pays à nommer leur autorité désignée. Celle-ci a un rôle essentiel qui consiste à identifier et à sélectionner, au terme d'un processus de consultations, une institution publique ou nationale compétente qui satisfait aux normes fiduciaires. L'autorité désignée avalise la demande d'accréditation de l'INM potentielle sélectionnée par le gouvernement. Le choix de l'autorité désignée est donc une étape capitale qu'il convient d'étudier avec soin.
2. L'adaptation étant une question multisectorielle, le processus de consultations engagé au niveau national doit s'adresser à de multiples secteurs économiques tels que l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'exploitation forestière, l'exploitation minière, les transports et le tourisme.

### **L'autorité désignée**

Le 8 avril 2010, le Secrétariat du Conseil du Fonds pour l'adaptation a adressé un courrier à tous les pays pouvant prétendre à ses financements pour les inviter à nommer leur autorité désignée. Cette étape permet aux pays de mettre en route le processus d'accréditation de leur INM.

### **Quel est le rôle de l'autorité désignée ?**

Pour ce qui est du processus d'accréditation, l'autorité désignée a pour rôle d'avaliser la demande de l'INM candidate. Elle intervient également dans l'approbation des projets futurs du pays. En d'autres termes, l'autorité désignée a pour fonction d'administrer la participation des pays au Fonds pour l'adaptation.

### **Selon quels critères un pays doit-il sélectionner son autorité désignée ?**

L'autorité désignée approuve la demande d'accréditation de l'INM, les projets et les programmes pour le compte du gouvernement national. Elle doit avoir les pouvoirs nécessaires pour assumer cette fonction au niveau du gouvernement.

## **Le gouvernement**

### **Selon quels critères le gouvernement doit-il sélectionner une INM potentielle ?**

Le gouvernement doit considérer les institutions à même d'appliquer les normes de gestion du risque fiduciaire et les normes de gestion arrêtées par le Conseil du Fonds pour l'adaptation. [Une liste de contrôle est disponible en cliquant ce lien.](#)

### **Que doit faire le gouvernement une fois qu'il a identifié une INM potentielle ?**

La première étape du processus d'accréditation suppose la préparation d'une demande d'accréditation accompagnée des justificatifs exigés. Le pays doit vérifier les informations les plus récentes fournies sur le site Web du Fonds pour l'adaptation [www.adaptation-fund.org](http://www.adaptation-fund.org), les exigences posées à cet effet évoluant à la faveur des décisions du Conseil, avec des mises à jour régulières du site Web et de ce dossier d'information. Le formulaire de demande d'accréditation et la liste de contrôle sont fournis dans les modules suivants. Il convient de se référer à l'annexe 4 des Politiques et modalités opérationnelles régissant l'accès des Parties aux ressources du Fonds pour l'adaptation pour lancer le processus d'accréditation, la demande présentée à cet effet devant être accompagnée de la lettre d'agrément de l'autorité désignée.

### **Que faut-il faire une fois que la demande d'accréditation est complète ?**

En sa qualité de représentant du gouvernement, l'autorité désignée **avalise la demande d'accréditation**. Elle répond aussi aux éventuelles demandes d'information ou autres du Secrétariat du Conseil du Fonds pour l'adaptation, du Panel d'accréditation et du Conseil du Fonds pour l'adaptation.

Les institutions candidates présentent au Secrétariat une demande d'accréditation accompagnée des pièces justificatives témoignant des procédures mises en place en vue de l'application des normes fiduciaires.

### **Indications aux autorités désignées en vue de la sélection de la meilleure INM**

L'autorité désignée doit s'assurer que l'INM proposée répond aux exigences posées en matière de normes fiduciaires, et qu'elle peut en apporter la preuve afin de se faire accréditer par le Fonds pour l'adaptation. À cet effet, l'autorité désignée procède à une évaluation préliminaire pour s'assurer que l'INM candidate applique les normes fiduciaires, et peut en faire la preuve durant le processus d'accréditation.

L'autorité désignée procède à une évaluation préalable pour s'assurer que l'INM candidate est l'institution nationale la mieux à même d'assumer avec aisance, efficacité et efficacité, la responsabilité et l'obligation redditionnelle de l'ensemble du cycle des projets proposés.

## **Indications aux autorités désignées en vue de la sélection de la meilleure INM**

Pour une INM, la configuration organisationnelle optimale aux fins de l'exécution des projets consiste, dans la plupart des cas, en une structure institutionnelle distincte dont l'une des fonctions majeures est la mise en œuvre de projets.

L'autorité désignée doit s'assurer que l'INM candidate ne tolère aucune fraude, comme en témoigne sa haute direction. Cette INM doit donc être apte à assumer la responsabilité du cycle complet de projets dans un climat exempt de toutes formes directes et indirectes de fraude et de corruption de la part de son personnel et de tiers. En cas d'allégations à cet égard, elle doit disposer de mécanismes d'investigation transparents et exhaustifs, supposant l'intervention des autorités compétentes, si nécessaire.

L'évaluation préliminaire réalisée par l'autorité désignée vise à s'assurer que l'INM candidate est à même de travailler avec les pouvoirs publics, de mobiliser des cofinancements auprès d'autres organisations et entités du pays, et d'identifier, d'instruire, d'exécuter et d'évaluer des projets d'adaptation.

## **Indications aux autorités désignées en vue de la sélection de la meilleure INM**

L'INM candidate doit démontrer qu'elle est en mesure d'apporter aux projets d'adaptation une valeur ajoutée supérieure à celle que pourraient fournir les institutions multilatérales de mise en œuvre déjà accréditées. Bien qu'il soit important de développer l'adhésion nationale, le renforcement des capacités et la consolidation des systèmes nationaux, cela ne doit pas se faire au détriment de l'efficacité des projets d'adaptation.

*Télécharger une copie au format PDF des « Indications aux autorités désignées en vue de la sélection de la meilleure INM ».*

Un pays présente une demande d'accréditation au Secrétariat du Conseil du Fonds pour l'adaptation. Conformément au rôle qui lui est dévolu, le Secrétariat s'assure que le dossier de demande est complet, et passe en revue les pièces justificatives fournies. Au cours de cet examen, il constate que la lettre d'agrément de l'autorité désignée par le pays n'a pas été fournie. Le Secrétariat recherche dans ses dossiers le nom de l'autorité désignée, et se rend compte qu'elle n'a pas encore été nommée par le pays.

Un pays souhaite engager la procédure de sélection d'une INM compétente aux fins du Fonds pour l'adaptation.

## **Étude de cas n°3**

Lorsqu'elle considère les institutions susceptibles d'être proposées comme INM potentielle, l'autorité désignée doit sélectionner une institution à même d'appliquer les normes fiduciaires et les normes de gestion définies par le Fonds pour l'adaptation, et d'en rendre compte. Cette institution doit être en mesure de s'acquitter efficacement des fonctions suivantes :

**+** Suite donnée :

## Introduction

*NB : Les institutions de mise en œuvre sont accréditées par le Conseil du Fonds pour l'adaptation pour une période de cinq ans. Le Conseil se réserve le droit d'évaluer leur performance à tout moment durant cette période. Il peut aussi envisager de suspendre ou d'annuler l'accréditation d'une institution pour cause de fausse déclaration ou de présentation intentionnelle d'informations incomplètes en vue de son accréditation.*

Le Conseil du Fonds pour l'adaptation a décidé que l'accréditation des institutions de mise en œuvre serait fondée sur des procédures transparentes et systématiques appliquées par le Panel d'accréditation avec l'appui du Secrétariat. Le Panel est composé de deux membres du Conseil du Fonds pour l'adaptation et de trois experts.

Des informations complémentaires sur le Panel d'accréditation sont disponibles sur le site Web du Fonds pour l'adaptation, à l'adresse : [www.adaptation-fund.org/AccreditationPanel](http://www.adaptation-fund.org/AccreditationPanel)

Le mandat du Panel d'accréditation est également disponible sur le site Web du Fonds pour l'adaptation, à l'adresse : [www.adaptation-fund.org/system/files/Accreditation Panel TORs\\_0.pdf](http://www.adaptation-fund.org/system/files/Accreditation%20Panel%20TORs_0.pdf)

Les pays remplissant les critères d'admissibilité peuvent accéder aux financements du Fonds pour l'adaptation de deux manières :

1. La procédure d'accès direct, une possibilité nouvelle donnée aux pays en développement qui peuvent directement solliciter le Fonds pour l'adaptation en vue du financement et de l'exécution de projets par l'intermédiaire d'un organisme national accrédité en tant qu'institution nationale de mise en œuvre (INM).

Les INM doivent engager une procédure pour se faire accréditer et faire la preuve qu'elles appliquent les normes fiduciaires et les normes de gestion prescrites par le Conseil.

Le processus d'accréditation des INM fait l'objet du module suivant intitulé « Processus ».

2. Un pays remplissant les critères d'admissibilité peut également avoir recours aux services d'une organisation ou banque multilatérale de développement qui a été invitée à faire office d'institution multilatérale de mise en œuvre (IMM) du Fonds pour l'adaptation. Les IMM doivent en outre satisfaire les normes financières et les normes de gestion fixées par le Conseil.

Une liste actualisée des IMM peut être consultée sur le site Web du Fonds pour l'adaptation, à l'adresse : [www.adaptation-fund.org/accreditedMIEs](http://www.adaptation-fund.org/accreditedMIEs)

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

**Le Conseil invite les Parties à nommer une institution nationale de mise en œuvre.**

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

#### **Demande d'accréditation**

**L'institution nationale de mise en œuvre prépare sa demande d'accréditation.**

---

Le pays sélectionne une INM à même d'appliquer les normes fiduciaires adoptées par le Conseil du Fonds pour l'adaptation.

Le pays peut se fonder sur la liste de contrôle fournie dans les Politiques et modalités opérationnelles pour sélectionner une INM appropriée.

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

#### **Demande d'accréditation II**

**Le pays présente la demande d'accréditation au Secrétariat du Conseil du Fonds pour l'adaptation par l'entremise de l'autorité désignée.**

---

Le pays utilise le Formulaire de demande d'accréditation prévu aux Politiques et modalités opérationnelles régissant l'accès des Parties aux ressources du Fonds pour l'adaptation, et joint à la demande la lettre d'agrément de l'autorité désignée.

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

#### **Examen de la demande**

**Le Secrétariat du Conseil du Fonds pour l'adaptation examine le dossier de candidature pour s'assurer qu'il est complet, et le transmet au Panel d'accréditation dans les 15 jours suivant réception du dossier [complet].**

---

Le Secrétariat du Conseil du Fonds pour l'adaptation invite le [pays/autorité désignée] à fournir les pièces manquantes.

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

#### **Examen de la demande par le Panel d'accréditation**

#### **Le Panel d'accréditation procède à l'examen de la demande**

---

Le Panel d'accréditation formule l'une des cinq recommandations suivantes à l'intention du Conseil :

1. l'accréditation d'une institution de mise en œuvre ;
2. l'accréditation sous condition d'une institution de mise en œuvre ;
3. la suspension de l'accréditation d'une institution de mise en œuvre ;
4. l'annulation de l'accréditation d'une institution de mise en œuvre ; et,
5. la réaccréditation d'une institution de mise en œuvre.

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

#### **Recommandation concernant l'accréditation**

**Le Panel d'accréditation transmet la demande d'accréditation de l'INM ainsi que sa recommandation au Conseil du Fonds pour l'adaptation.**

---

*Cette étape suppose :*

1. l'accréditation d'une institution de mise en œuvre ;
2. l'accréditation sous condition d'une institution de mise en œuvre ; ou
3. la réaccréditation d'une institution de mise en œuvre,

suite à la décision prise à l'étape précédente.

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

#### **Décision du Conseil**

**Le Conseil du Fonds pour l'adaptation prend sa décision**

---

Le Conseil peut :

1. Accorder l'accréditation, ou
2. demander un complément d'information.

### **Accréditation d'une institution nationale de mise en œuvre (INM)**

#### **Approbation de la demande**

**La demande d'accréditation de l'INM est approuvée.**

---

### **Intégrité et gestion financières**

Le pays peut proposer des projets au moyen du mécanisme d'accès direct.

**(a) Capacités requises : Enregistrement exact et régulier des transactions et des soldes, conformément aux bonnes pratiques généralement acceptées, et vérification périodique des comptes par un cabinet ou une organisation indépendante.**

1. Production d'états financiers exacts établis conformément aux normes comptables internationalement reconnues.
2. Production de comptes annuels soumis à vérification indépendante conformément aux normes comptables internationalement reconnues.
3. Production de comptes détaillés des services internes.
4. Utilisation de logiciels comptables reconnus et employés dans les procédures comptables des pays en développement.
5. Aptitude avérée à entreprendre des audits internes indépendants au plan fonctionnel et conformes aux normes internationalement reconnues.

#### **☐ Un bon exemple d'états financiers vérifiés :**

La demande d'accréditation est appuyée par les états financiers vérifiés, assortie d'une opinion sans réserve de KPMG, pour chacune des deux années d'opérations de l'institution candidate, à savoir 2008 et 2009. Les états financiers sont conformes aux normes comptables définies par le Contrôleur général des comptes du pays. L'institution candidate utilise un logiciel intégré de gestion administrative comportant un module comptable ; ce logiciel est commercialisé par Datalogic, une entreprise locale qui s'emploie à développer un produit adapté à la région. La demande indique le lien au développeur, ce qui permet au Panel d'accréditation de s'assurer que ce logiciel est bien adapté à son usage.

### **Exemple d'états financiers vérifiés éventuellement acceptables :**

L'institution candidate est un ministère dont les comptes sont vérifiés par le Commissaire général aux comptes, au même titre que ceux du gouvernement dans son ensemble. Le dernier rapport de vérification, qui se rapporte aux comptes financiers de 2008, met en évidence une multitude d'irrégularités d'enregistrement, de non respect des règles et de fraude. Toutefois, les observations sur l'institution candidate sont rares. Dans une lettre distincte adressée au ministère concerné, le Commissaire général aux comptes ne signale aucun problème majeur en suspens. Ces éléments pourraient suffire en vue de l'accréditation à condition que le reste du dossier témoigne de la solidité des systèmes de gouvernance et des procédures d'audit interne.

### **⊕ Un exemple d'états financiers vérifiés acceptables**

Bien que cette petite institution n'ait pas de fonction d'audit interne, les vérificateurs aux comptes indépendants procèdent chaque année à un examen de la direction. La lettre relative à l'examen entrepris en 2009 traite de la structure interne de l'institution ainsi que de l'examen des procédures de passation de marchés, de gestion des comptes et de la trésorerie. L'institution concernée s'est employée à donner suite à ces observations et à remédier aux défaillances signalées, et elle a présenté un rapport d'avancement faisant état des mesures mises en œuvre.

### **Un exemple non concluant d'audit interne :**

Dans la demande d'accréditation, il est fait référence aux dispositions d'audit interne prévues à l'article 36 du Règlement financier du pays, dispositions qui sont jugées adéquates. Dans son rapport de 2008, le Commissaire général aux comptes émet des critiques sur l'efficacité des procédures d'audit interne appliquées dans le pays. L'organigramme de l'institution candidate atteste l'existence de plusieurs vérificateurs aux comptes, mais aucune information n'est donnée sur la réalisation des audits internes, le contenu du rapport annuel ou les audits prévus. Il n'est pas non plus établi clairement que les projets, marchés et décaissements de l'institution candidate font l'objet d'audits. D'après ces informations, les normes fiduciaires ne sont pas satisfaites, et l'accréditation de l'institution candidate ne sera pas recommandée par le Panel d'accréditation.

### **(b) Capacités requises : Procédures efficaces de gestion et de décaissement, avec garanties régulières aux bénéficiaires.**

1. Preuve de l'application d'un cadre de contrôle documenté, précisant clairement les rôles de la direction, des auditeurs internes, de l'organe de direction et des membres du personnel.
2. Production de projections financières attestant la solvabilité financière.
3. Justification de l'existence de systèmes de paiement/décaissement.

### **⊖ Un bon exemple de cadre de contrôle interne :**

L'institution candidate est une entreprise publique. D'après sa demande, elle emploie 54 personnes recrutées par concours, avec une moyenne d'âge de 35 ans, et tous les directeurs sont titulaires d'une licence universitaire. Cette institution est le premier organisme régional de sa catégorie à avoir obtenu la certification de son système de gestion de la qualité, conformément à la norme ISO 9001 : 2008, pour l'intégralité de ses procédures internes. Les Directives qualité sont l'un des documents élaborés dans le cadre de ce processus. La certification ISO atteste que l'institution candidate est parfaitement à même de

transposer les besoins de ses clients dans ses propres systèmes et procédures, et que les pouvoirs sont déterminés dans des documents écrits, ce qui a été confirmé par divers exemples.

**Un bon exemple de cadre de contrôle interne :**

L'institution candidate a son propre système comptable, et ses états financiers sont préparés conformément aux normes comptables américaines (US GAAP), et donc aux normes internationales d'information financière (IFRS). Bien que son système comptable ne repose pas sur un logiciel de comptabilité reconnu, c'est une institution de taille suffisante pour avoir un système sur mesure, et son rapport annuel 2009 fait état d'une opinion sans réserve de la part de PwC. La demande est assortie d'une déclaration de la direction sur la conformité des contrôles internes avec les critères du COSO, déclaration que les auditeurs ont déclarée conforme à la réalité. Le Panel d'accréditation peut donc avoir toute confiance dans son système comptable.

**Exemple d'un cadre de contrôle interne insuffisant :**

L'institution candidate est un ministère ; dans la demande, elle fait référence à différents documents tels que le Règlement financier qui définit les fonctions et responsabilités des fonctionnaires d'État en matière de gestion financière ; ce sont notamment les Ministres, le Secrétaire général, le Secrétaire du Trésor, le Contrôleur général des comptes, le Vérificateur interne principal, les directeurs de budget, les fonctionnaires et divers comités. Cette déclaration pourrait être acceptable si elle était appuyée par les services de vérification interne ou par d'autres sources externes attestant l'adhésion aux procédures précitées. À défaut de cette confirmation, les normes fiduciaires ne seraient pas jugées satisfaites, et l'accréditation de ce ministère ne serait pas recommandée.

**Un bon exemple de système de décaissement :**

L'un des justificatifs fournis à l'appui de la demande est un manuel sur le décaissement dans le cadre des projets. Il offre un exposé détaillé des politiques, directives, pratiques et instructions sur la manière d'effectuer des dépenses et des remboursements dans le cadre des projets. Le manuel est publié à l'intention du personnel de l'institution candidate et des emprunteurs, y compris les agents de projet des organismes d'exécution. Il fournit la preuve que les décaissements sont gérés conformément aux principes et procédures applicables aux projets ou programmes d'investissement.

**(c) Capacités requises : Production de plans de financement et de budgets prévisionnels.**

1. Justificatifs de la préparation des budgets de l'organisation, du projet ou du département/ministère.
2. Démonstration de l'aptitude à engager des dépenses dans les limites des budgets approuvés.

**☐ Un bon exemple de dépenses conformes au budget des projets :**

L'institution candidate a un site Web qui permet aux intervenants concernés de se tenir informés de la situation financière globale des projets. Les bailleurs de fonds ont accès à des informations plus détaillées sur les transactions et les décaissements individuels. La preuve est ainsi faite que l'institution candidate est à même d'engager des dépenses dans la limite des budgets approuvés pour les projets, et d'en rendre dûment compte.

**(d) Capacités requises : Situation juridique permettant de passer des marchés avec le Fonds pour l'adaptation et le Conseil.**

1. Preuve de la personnalité morale si l'institution candidate n'est pas un organisme/entreprise publique.
2. Preuve de la capacité juridique/pouvoir de recevoir des fonds directement.

**☐ Un bon exemple de situation juridique :**

Récemment créée par l'État, l'institution candidate a la personnalité morale. Elle a été constituée au terme d'un Décret présidentiel de 2008 selon lequel « le Fonds est un instrument de financement de programmes et projets visant la gestion rationnelle de l'environnement, l'amélioration du milieu de vie et la promotion du développement durable dans le pays. À cet effet, il est chargé de :

1. Mobiliser les aides financières fournies au gouvernement, ainsi que les coûts externes et les amendes collectées dans le cadre de la lutte contre la pollution environnementale ;
2. Mobiliser les ressources extérieures relatives aux objets de sa mission ;
3. Renforcer et développer les capacités institutionnelles et opérationnelles des partenaires nationaux en matière de gestion environnementale ;
4. Promouvoir les pratiques de gestion durable des ressources naturelles ;
5. Appuyer les programmes et projets de protection environnementale et d'amélioration du milieu de vie des populations ;
6. Assurer le suivi et l'évaluation de l'exécution des projets financés et de leur impact sur l'environnement.

Un article du Décret présidentiel prévoit que le Fonds coopérera avec les entités publiques, privées et non gouvernementales dont les activités contribuent à la mise en œuvre de la stratégie nationale de gestion environnementale. En toute logique, cette institution a le statut juridique voulu pour devenir une INM du Fonds pour l'adaptation.

**Capacité institutionnelle requise**

**(a) Capacités requises : Procédures de passation de marchés fondées sur des pratiques transparentes dont la mise en concurrence.**

1. Preuve de l'existence de politiques et de procédures nationales de passation de marchés conformes aux pratiques internationalement reconnues (y compris les procédures de règlement des différends).

**☐ Un bon exemple de procédures correctes de passation de marchés :**

L'une des pièces jointes à la demande est un document de 65 pages contenant des Directives pour la passation de marchés. Ces directives ont pour objet de fournir des informations sur les politiques régissant l'achat de biens, travaux et services aux personnes chargées de l'exécution d'un projet financé,

en tout ou en partie, au moyen d'un prêt, d'un don ou d'un fonds de l'institution candidate. Elles couvrent les questions relatives aux procédures de mise en concurrence internationale, telles que les appels d'offres et leur évaluation, et d'autres méthodes de passation de marchés, ainsi qu'à différents aspects de la fraude et de la corruption.

#### **Un bon exemple de procédures correctes de passation de marchés :**

Dans sa demande d'accréditation, l'institution candidate fait référence à ses règles de passation des marchés qui sont conformes aux principes appliqués par la communauté internationale. Ces directives décrivent les principes élémentaires d'achat applicables aux projets que finance cette institution, notamment les diverses méthodes de passation de marchés, les politiques et procédures de mise en concurrence pour l'acquisition de biens, de travaux et de services. La sélection des services de consultants est également traitée. Les contrats, y compris le règlement des différends, relèvent de la juridiction nationale. L'institution candidate intervient dans le processus d'approvisionnement de ses organismes d'exécution au moyen d'attestations de « non objection » aux contrats passés en vue des projets, et un mécanisme complet de règlement des différends a été mis en place. Ces directives sont disponibles sur l'Internet.

#### **Un exemple de pratiques insatisfaisantes de passation de marchés :**

L'institution candidate relève d'une structure publique, et elle est soumise à ce titre à l'Autorité nationale des marchés publics. Un rapport d'examen des procédures d'achat de cette institution, publié en juin 2009, a conclu qu'à défaut d'application des recommandations formulées suite à l'examen, l'institution ne sera pas totalement en conformité avec la législation sur les marchés publics, et avec les réglementations et directives connexes, et que des mesures de sanction devront être prises. Dans ce cas, l'accréditation ne pourra être recommandée tant que l'Autorité nationale des marchés publics n'aura pas donné une opinion positive, fondée sur un examen exhaustif ; cet examen devra être doublé d'un mécanisme d'un genre ou d'un autre pouvant donner au Panel d'accréditation l'assurance que les systèmes et procédures d'achat corrects mis en place dans l'intervalle resteront en vigueur pendant toute la période d'accréditation.

#### **(b) Capacités requises : Aptitude à assumer le suivi et l'évaluation des actions menées.**

1. Preuves des capacités existantes de suivi et d'évaluation indépendants, conformes aux exigences du Fonds pour l'adaptation.
2. Preuve de l'existence d'un processus ou système de gestion des risques permettant de mettre en évidence les projets confrontés à des difficultés susceptibles de porter préjudice à la réalisation de leurs objectifs, et de déclencher les mesures correctives nécessaires.

#### **☐ Un bon exemple de procédures de suivi :**

La demande est accompagnée d'une copie des directives pour la préparation d'un cadre de conception et de suivi des projets, un document principalement établi à l'intention des équipes chargées des projets réalisés par les pouvoirs publics, les intervenants non gouvernementaux, le personnel de l'institution candidate et les consultants. Ce manuel pratique décrit, étape par étape, le processus participatif à engager pour appliquer le cadre de conception et de suivi des projets, et explique comment utiliser les outils de montage des projets en participation. Des exemples pratiques sont présentés. Une assistance technique est également offerte en vue de la préparation des projets. Sur la base de ce document, ainsi que d'autres manuels tels que celui relatif aux décaissements et au suivi semestriel, il est clair que

l'institution candidate a les capacités requises pour satisfaire cette norme fiduciaire. Les rapports de suivi relatifs à différents projets montrent que le système fonctionne bien.

#### **Un bon exemple d'évaluation :**

L'institution candidate a recours à un groupe d'évaluation indépendant qui rend directement compte au Conseil d'administration, tout en travaillant en liaison avec le Comité d'évaluation interne. Ce groupe a sa propre page sur le site Web de l'institution candidate, et on peut y consulter son rapport annuel ainsi que les résumés des rapports publiés. La fonction d'évaluation de l'institution a fait l'objet d'un examen externe par des pairs qui l'ont jugée satisfaisante, et ce rapport d'évaluation figure parmi les documents présentés à la dernière réunion du Conseil d'administration.

#### **Un exemple de gestion insuffisante des risques rencontrés dans les projets :**

La demande d'accréditation indique que l'évaluation des risques fait partie intégrante de la matrice de planification et du document de conception des projets dont différentes sections sont consacrées à l'analyse des risques, à la stratégie de sortie et à la pérennité des actions engagées une fois les projets achevés. Pour autant, l'identification des risques au stade de la conception des projets pourrait être renforcée. Ainsi, la gestion des risques et les mesures correctives suggérées ne sont pas abordées dans nombre des documents de la phase d'étude des projets, et le traitement des risques et des mesures d'atténuation est insuffisant dans les autres documents. L'attention portée aux risques est si minime qu'elle ne répond pas aux normes fiduciaires minimales du Fonds pour l'adaptation.

#### **Un bon exemple de suivi et de procédures comptables des projets :**

La demande est accompagnée des états financiers vérifiés de plusieurs projets financés par des bailleurs de fonds et exécutés par l'institution depuis 2008. On y trouve les opinions formulées par KPMG, un vérificateur aux comptes local et par le Contrôleur général des comptes du pays. Tous les avis sont positifs et montrent sans conteste que les dépenses et marchés relatifs aux projets sont conformes aux dispositions des prêts octroyés et de la législation nationale.

#### **Un exemple de procédures insuffisantes de suivi :**

La demande d'accréditation indique que l'institution candidate a la capacité technique voulue pour assurer le suivi et l'évaluation des projets, par l'entremise du Comité de suivi et d'évaluation, sans en apporter la preuve, ou fournir des informations ou des exemples à cet égard. Invitée à en donner des exemples, l'institution candidate a présenté des rapports trimestriels de suivi émanant des organisations donatrices. La capacité d'assurer le suivi des projets n'a pas été suffisamment établie pour justifier l'accréditation qui ne peut donc être recommandée.

#### **(c) Capacités requises : Aptitude à identifier, préparer et évaluer des projets.**

1. Démonstration de la disponibilité de ressources, de la possibilité d'y accéder et preuves de la réalisation d'activités antérieures d'évaluation.
2. Preuve de l'existence d'un système institutionnel permettant une instruction équilibrée des projets, notamment leur qualité initiale pendant la phase de conception.
3. Preuves de l'existence de procédures d'évaluation des risques.

#### **☐ Un bon exemple d'identification, de montage et d'approbation des projets :**

L'institution candidate a pour mission principale de définir la stratégie du pays. L'aide des bailleurs de fonds constituant une proportion notable du budget national, l'institution prend une large part à l'identification des projets. À cet effet, elle travaille avec l'ensemble des organismes publics et avec les autres partenaires. Des comités de direction, généralement présidés par des agents de l'institution, sont créés à mesure que les projets sont identifiés, élaborés et évalués. Les projets validés par le comité de direction sont adressés pour approbation au Conseil des ministres. L'approbation du comité de direction est suffisante s'il s'agit de nouveaux projets relevant de programmes approuvés. L'institution candidate a présenté des documents attestant clairement son aptitude à identifier les bons projets et à les accompagner tout au long de leur développement jusqu'au stade de l'évaluation, en plein partenariat avec toutes les parties concernées.

#### **Démonstration insuffisante de l'aptitude à identifier, préparer et approuver des projets :**

L'institution candidate explique qu'elle a une cellule de planification chargée d'engager la procédure d'étude des dossiers après réception des propositions de projets présentées par différents organismes et services publics. Un document type, appelé Proposition d'élaboration de projet (PEP), doit être présenté pour les nouveaux projets. Il comprend les éléments de la proposition de base, tels que les objectifs, le budget, le calendrier ; les études préalables ou l'étude de faisabilité de l'investissement ; un cadre de suivi axé sur les résultats ; et un plan relatif aux acquisitions. Cette explication et le formulaire précité tiennent sur deux pages seulement, et aucun exemple n'est fourni. Cette démonstration est insuffisante pour apporter la preuve de l'existence et du bon fonctionnement de ce système aux fins de l'accréditation. Il est fait état d'un Comité départemental d'approbation des projets, constitué d'environ 12 hauts fonctionnaires de différents ministères et divisions gouvernementales, mais aucun exemple ne vient illustrer son fonctionnement. La demande d'accréditation doit donc être complétée par des informations complémentaires sur ces systèmes avant que l'accréditation puisse être recommandée.

#### **(d) Capacités requises : Compétences de gestion et de supervision de l'exécution des projets et programmes, y compris la capacité de gérer des bénéficiaires de second rang et d'appuyer les prestations et la mise en œuvre des projets et programmes.**

1. Capacité d'appréciation et de supervision des aspects techniques, financiers, économiques, sociaux, environnementaux et juridiques des projets et de leurs retombées.
2. Aptitude avérée à exécuter ou superviser l'exécution de projets et de programmes.

Les exemples relatifs au suivi s'appliquent également dans ce cadre. Pour prouver l'aptitude de l'institution candidate à superviser les aspects techniques, financiers, économiques, sociaux, environnementaux et juridiques du projet et de ses retombées, il convient de fournir des justificatifs attestant les qualifications, l'expérience et la formation de ses agents.

#### **☐ Démonstration insuffisante de la capacité de gestion ou de supervision des projets :**

La demande d'accréditation précise que les divisions techniques de l'institution candidate ainsi que les directions techniques des ministères avec lesquels elle travaille la placent dans une position unique pour superviser les aspects techniques, économiques, financiers, sociaux, environnementaux et juridiques des projets et de leurs retombées. Elle indique également qu'un comité directeur composé de représentants

d'institutions compétentes est généralement constitué pour assurer cette fonction de supervision. À titre d'exemple, elle mentionne un projet en cours d'exécution, mais il s'agit d'un exemple unique et d'une nature très différente à celle des projets d'adaptation. Des exemples plus adaptés doivent être fournis pour apporter la preuve exigée aux fins de l'accréditation.

## **Transparence, pouvoirs d'auto-investigation et mesures de lutte contre la corruption**

### **(a) Capacités requises : Compétences nécessaires pour gérer les incidents de mauvaise gestion financière et autres formes de négligence ou d'abus.**

1. Preuve de la capacité et des procédures nécessaires pour gérer les cas de mauvaise gestion financière et autres formes de négligence ou d'abus.
2. Preuve de l'existence d'une fonction objective d'investigation des allégations de fraude et de corruption.

### **☐ Un bon exemple de pratiques de lutte contre la fraude :**

La direction de l'institution candidate a créé une fonction d'investigation dans le cadre de la cellule d'audit interne. Sa politique est détaillée dans un document juridique assez spécialisé, mais clairement résumé sur le site Web de l'institution. Lue en conjonction avec les valeurs fondamentales de l'institution, telle que publiées, cette politique qui traite principalement de la fraude et de la corruption, couvre aussi clairement les irrégularités de gestion et les autres formes de négligence et d'abus. Un rapport d'investigation annuel, disponible sur le site Web, illustre la nature des affaires, et montre que toutes les plaintes reçues sont prises au sérieux et donnent lieu aux mesures voulues. Il est important de noter que les enquêtes portent également sur les comportements d'agents travaillant dans le cadre des projets de l'institution candidate exécutés par des tiers. Ainsi, toute fraude relative aux appels d'offres serait prise en compte.

### **Un exemple insuffisant de pratiques de lutte contre la fraude :**

La demande d'accréditation fait état des différents systèmes en place au niveau national, notamment l'Ombudsman, le Contrôleur général des comptes, la police nationale, le Parquet, les autorités fiscales et l'Autorité des marchés publics, le message implicite étant que les systèmes nationaux fonctionnent, ce qu'atteste divers éléments disponibles sur les sites Web. Ainsi, l'ancien directeur de l'Autorité nationale des marchés publics a été condamné pour corruption. Toutefois, la demande ne montre pas comment l'institution candidate interagit avec les diverses entités nationales, comment elle applique une politique de tolérance zéro de la fraude au niveau de la direction, ou comment elle traite, de manière préventive ou a posteriori, les irrégularités, négligences ou abus de gestion financière dans le cadre des projets. Aucune information n'est fournie sur la politique de protection des informateurs, pas plus que sur les mesures prises par l'institution pour prévenir la fraude et la corruption dans le cadre des projets qu'elle administre, ou pour mener et suivre les enquêtes. Par ailleurs, aucune information n'est apportée sur le code de conduite du personnel.

## **Étude de cas n° 1**

Un pays a présenté une demande d'accréditation. Au cours de l'examen du dossier, il apparaît que l'institution recommandée par le pays en tant qu'INM potentielle n'a pas fourni toutes les pièces justificatives demandées, mais fait référence à la documentation d'une autre institution sur laquelle elle s'appuie. Toutefois, cette documentation n'a pas été fournie, et aucun lien permettant d'y accéder n'a été mentionné.

## **Étude de cas n° 2**

Les documents présentés par une INM potentielle à l'appui d'une demande d'accréditation ne sont pas suffisants pour apporter la preuve des normes qu'ils sont censés attester.