



TERMES DE REFERENCES

EVALUATION DES CAPACITES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES DES STRUCTURES PARTENAIRES DE MISE EN ŒUVRE (Micro Evaluation) DES PROJETS/PROGRAMMES PNUD AU CAMEROUN

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Conformément à la résolution 56/201 de l'Assemblée Générale des Nations Unies sur l'examen triennal des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) et le Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) qui sont membres du Comité exécutif du Groupe des Nations Unies pour le Développement (UNDG) ont adopté un cadre opérationnel commun pour la remise d'espèces aux partenaires d'exécution gouvernementaux et non gouvernementaux, dénommé « Harmonized Approach to Cash Transfers (HACT) ».

La mise en œuvre du HACT réduira sensiblement les coûts de transaction ainsi que le poids que crée la multiplicité des procédures et règles des NU pour les partenaires.

La principale caractéristique de ce cadre est le passage d'une approche centrée sur le contrôle à une gestion proactive des risques et au développement des capacités nationales.

Les conclusions de la micro-évaluation déterminent essentiellement la sélection des modalités appropriées de remise d'espèces au Partenaire, la fréquence et la portée des activités de contrôle.

II. OBJECTIFS ET CHAMP D'APPLICATION

La micro-évaluation fournit une évaluation globale du programme, des politiques en matière de gestion financière et opérationnelle, des procédures, des systèmes et des contrôles internes des Partenaire d'Exécution qui reçoivent plus de 100 000 USD par an. Elle inclut :

- L'examen du statut juridique du Partenaire, de sa structure de gouvernance et sa viabilité financière, de sa capacité de gestion financière, de la gestion du programme, de la structure organisationnelle et de son personnel, des politiques et procédures comptables,

des actifs immobilisés et inventaires, du rapport et du suivi financier, et des passations de marché ; Un accent particulier sur le respect des politiques, des procédures, des règlements et des dispositions institutionnelles qui sont émises à la fois par le Gouvernement et par le partenaire d'exécution.

- L'analyse des résultats de toutes les micros évaluations antérieures qui ont été menées chez le Partenaire d'Exécution.
- La réalisation des entretiens avec le personnel du Partenaire et l'examen de la documentation utile permettant de renseigner le questionnaire de micro-évaluation (Annexe) qui fournit un niveau de risque global en fonction des réponses fournies :
 - ✓ **Risque faible**– indique un système de gestion financière et un cadre de contrôle opérationnel bien développé, avec une faible probabilité d'impact négatif potentiel sur la capacité du PE à exécuter le programme conformément au plan de travail établi.
 - ✓ **Risque modéré**– indique un système de gestion financière et un cadre de contrôle développé, avec une probabilité modérée d'impact négatif potentiel sur la capacité du PE à exécuter le programme conformément au plan de travail établi.
 - ✓ **Risque significatif** – indique un système de gestion financière ou un cadre de contrôle sous-développé, avec une probabilité significative d'impact négatif potentiel sur la capacité du PE à exécuter le programme conformément au plan de travail établi.
 - ✓ **Risque élevé** – indique un système de gestion financière et un cadre de contrôle sous-développé, avec une probabilité élevée d'impact négatif potentiel sur la capacité du PE à exécuter le programme conformément au plan de travail établi.

Plus spécifiquement, il s'agira de décrypter les pratiques et les outils de gestion dans les principaux domaines de fonctionnement du partenaire d'exécution sur la base du questionnaire de la micro évaluation dans les 7 domaines suivants :

1. Identification du partenaire
2. Gestion du Programme
3. Structure organisationnelle et ressources humaines
4. Politiques et procédures comptables
5. Immobilisations et Inventaire
6. Informations financières et monitoring
7. Approvisionnement et administration des contrats.



III. PROCEDURES ET PRODUITS LIVRABLES

Dans le cadre de la préparation de la micro-évaluation, le prestataire de services reçoit, de la part des points focaux HACT et Responsables du Programme au niveau du PNUD, les informations générales concernant le Partenaire et le Programme (Annexe 1). Il examine cette documentation avant d'effectuer une visite auprès du Partenaire. Le prestataire de services doit également demander à l'avance au Partenaire les documents qu'il souhaiterait consulter ainsi que les entretiens qu'il voudrait avoir une fois sur place, dans le souci d'une gestion optimale du temps consacrée à sa mission.

Le prestataire de services remplit également le questionnaire de micro-évaluation (Annexe 2, avec instructions) sur la base des procédures entreprises au cours de la période d'évaluation. Il examine les résultats du questionnaire avec le personnel compétent du Partenaire et les points focaux HACT du PNUD avant de le finaliser. Après finalisation, il remet un résumé analytique détaillant le niveau de risque global et les risques particuliers identifiés, ainsi que le questionnaire renseigné, la liste des structures évaluées avec leur niveau de risque et les besoins en renforcement de capacités et la synthèse des forces et faiblesses relevées par type de structure. Le rapport de la micro-évaluation doit être fourni suivant le format figurant à l'Annexe 3.

IV. ORIENTATION METHODOLOGIE DE LA MICROEVALUATION

La liste complète des partenaires à micro-évaluer est ci-jointe.

Le point focal HACT du PNUD/ou le Coordonnateur des Projets concernés devra présenter le prestataire de services retenu au Partenaire afin de faciliter la visite de site.

Avant de commencer le travail de terrain, l'équipe de projet devra soumettre les informations générales concernant le Partenaire et le Programme (Annexe 1) à l'examen du prestataire de service :

Les consultations avec les parties-prenantes concernées sont nécessaires et impliquent ce qui suit :

- Avant le début des travaux, il sera organisé des discussions avec les partenaires concernés pour expliquer la raison d'être de cet exercice ainsi que la méthodologie qui sera utilisée
- L'équipe d'évaluation devra rencontrer les partenaires concernés pour discuter et convenir des modalités de travail, les domaines de l'évaluation, examiner les listes de contrôle (questionnaires à utiliser) ainsi que les critères de notation, et tout autre aspect nécessitant une attention particulière ;

- Partage obligatoire du questionnaire de la micro-évaluation deux jours avant le début de la mission avec le partenaire pour mieux appréhender leurs capacités de gestion des Programmes/Projets ;
- Le cabinet devra également demander 2 jours à l'avance au partenaire les documents qu'il souhaiterait consulter et les entretiens qu'il voudrait organiser une fois sur place, afin de garantir une utilisation optimale de son temps sur place ;
- Débriefing des résultats de l'évaluation avec les structures concernées et recueillir leurs avis par écrit pour la rédaction des rapports
- Le draft du rapport sera d'abord soumis au partenaire concerné par l'équipe d'évaluation en vue de recueillir ses observations et commentaires sur les conclusions et les recommandations ;
- Le draft du rapport de l'évaluation sera ensuite soumis au Comité HACT du PNUD pour commentaire avant sa finalisation ;
- Transmission en 3 copies dures du rapport définitif consolidé de la version électronique des rapports individuels définitifs sur des clefs USB.

V. DURÉE DE LA CONSULTATION

L'évaluation devrait être réalisée (y compris la visite du site et la production du rapport) dans les 20 jours qui suivent la signature du contrat du prestataire de services.

VI. QUALIFICATIONS REQUISES DU PRESTATAIRE DE SERVICE

Le prestataire de services doit avoir une expérience avérée dans la réalisation d'évaluations similaires à une micro évaluation et à l'évaluation des risques liés aux capacités de gestion financière et organisationnelle (c'est-à-dire la comptabilité, l'établissement de rapports, la passation de marchés et les contrôles internes). Il devrait également connaître le système des Nations Unies, ainsi que les aspects liés au développement.

- Avoir une expérience d'au moins 5 ans dans le domaine de l'audit et/ou du contrôle de gestion
- Avoir une expérience avérée dans la réalisation d'évaluations similaires à une micro-évaluation et à l'évaluation des risques liés aux capacités de gestion financière et organisationnelle (c'est-à-dire la comptabilité, l'établissement de rapports, la passation de marchés et les contrôles internes). Il devrait également connaître le système des Nations Unies, ainsi que les aspects liés au Développement
- Avoir une expérience de travail avec les structures gouvernementales telles que les départements ministériels ou leurs démembrements déconcentrés et décentralisés, et non gouvernementales, notamment les ONGs et les organisations de la société civile.
- Avoir une bonne connaissance du Système des Nations Unies

- Avoir une bonne maîtrise du français et de l'anglais
- Avoir un niveau universitaire compatible avec la nature de l'exercice en matière de finances, gestion, comptabilité.

Le CV de l'ensemble des membres de l'équipe d'évaluation devrait être fourni au PNUD et inclure des détails sur les missions effectuées par les membres du personnel concernés, y compris sur celles en cours, en indiquant les responsabilités assumées par chacun et leurs qualifications et expériences dans la conduite des évaluations similaires.

VII. Evaluation

La procédure d'analyse des offres se déroulera en deux étapes :

La procédure d'analyse des offres reçues se déroulera en deux (02) étapes :

Etape 1 = évaluation des offres techniques sur 100 points

Cette évaluation sera faite conformément aux critères ci-dessous :

Critères essentiels	Points
Expérience du cabinet/structure dans le domaine	20
Compréhension des termes de référence, observations et suggestions	10
Adéquation du plan de travail et méthodologie proposée pour accomplir la tâche	40
Qualifications et compétences des membres de l'équipe proposée : - Expert principal 1: Chef d'équipe - Experts principaux; - Autres experts, personnel de soutien et appui technique	30
Total des points	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70

6. Sélection des structures

6.1 Spécifications pour les soumissionnaires

Le dossier de candidature sera constitué des pièces suivantes :

- Une offre Administrative
- Une offre technique et;
- Une offre financière.

L'offre Administrative comprendra:

1. Une déclaration indiquant l'intention de soumissionner en faisant apparaître ses noms, prénoms, qualité, domicile, nationalité et les pouvoirs qui lui sont délégués et s'il s'agit d'une société, la raison sociale et l'adresse du Siège social ;
2. La copie de la carte du contribuable ;
3. Une attestation de non-redevance de la structure ;
4. Une attestation de non-faillite en cours de validité ;
5. Une attestation de domiciliation bancaire du soumissionnaire (pièce produite en original) ;
6. Une attestation de localisation et un plan de situation des bureaux du soumissionnaire, dûment signée par le service des impôts compétents ;

L'offre technique comprendra:

- i. L'introduction qui inclut la présentation sommaire de la structure et la compréhension des termes de référence ;
- ii. La présentation de la méthodologie proposée et une stratégie pour la réalisation de la mission ;
- iii. La composition de l'équipe et la responsabilité de ses membres (liste) ;
- iv. Les curricula vitae (CV) des experts proposés (dûment signés par les experts) avec les photocopies légalisées de chaque diplôme et/ou attestation obtenus ;
- v. Le calendrier des activités ou chronogramme de travail, et calendrier du personnel spécialisé ;
- vi. Les références générales de la structure (copies des documents, contrats des travaux, lettre commande, certificat ou PV de réception des projets déjà réalisés, ainsi qu'au moins deux exemplaires de rapports similaires réalisés) ;

L'offre financière comprendra :

L'offre financière comprendra tous les coûts liés à l'exécution de la mission sur un tableau organisé dans les rubriques suivantes :

- Honoraire des experts;
- Fournitures;
- Consommables de bureau;
- Transport;
- Communication;
- Autres.

Etape 2 : Evaluation financière sur 30 pts

Seules les offres financières des structures qui auront obtenu une note technique supérieure ou égale à soixante-dix pourcent (70%) seront examinées. L'évaluation de la proposition financière tiendra compte de l'enveloppe disponible pour la conduite de la prestation.

Les offres seront classées en fonction de leurs notes techniques (NT) et financières (NF) combinées, avec application des pondérations suivantes pour aboutir à une note globale (NG)

T= poids donné à la proposition technique, soit 70% ;

F= poids donné à la proposition financière, soit 30% ;

$NG = (Nt \times T) + (Nf \times F)$



Approuvé par Alassane Ba,
Représentant Résident Adjoint

Date: 31 AOUT 2021

Annex 1. IP and Programme Information

The following information should be completed at the start of the micro assessment and annexed to the report as per the format in Annex 3.

Implementing partner name:	
Implementing partner code or ID in UNICEF, UNDP, UNFPA records (as applicable)	
Implementing partner contact details (contact name, email address and telephone number):	
Main programmes implemented with the applicable UN Agency/ies:	
Key Official in charge of the UN Agency/ies' programme(s):	
Programme location(s):	
Location of records related to the UN Agency/ies' programme(s):	
Currency of records maintained:	
Latest expenditures incurred/reported to UNICEF, UNDP and UNFPA (as applicable). Indicate the amount (in US\$) and the financial reporting period;	
Current or latest cash transfer modality/ies used by the UN agency/ies to the IP	
Intended start date of micro assessment:	
Number of days to be spent for visit to IP:	
Any special requests to be considered during the micro assessment:	

Annex 2: Micro Assessment Questionnaire

Please see separately provided excel format for the questionnaire with calculation formulas included, which has to be used. The excel file can also be found at www.undg.org/.

Instructions

This questionnaire contains questions related to seven subject areas. Certain questions are classified as “key questions” indicating that they have a greater impact in assessing the effective functioning of the IP’s control framework.

1. Answer each question by selecting ‘Yes’, ‘No’ or ‘N/A’ (for ‘not applicable’) from the drop-down menu in the appropriate column.
2. Use the Risk Assessment column to assign a risk rating (high, significant, moderate or low) for each question based on the response obtained. For example, if the question addresses an item that should ideally be marked ‘Yes’ but was marked ‘No’, it should be assessed for the level of risk it presents to the effective functioning of the IP’s control framework. Assigning risk ratings to each question requires judgment by the assessor as to how the response will impact the effectiveness of the IP’s control framework. **Attention: THE APPROPRIATE RISK ASSESSMENT OR “NOT APPLICABLE” MUST BE SELECTED FOR EACH QUESTION. IF THERE ARE QUESTIONS CONTAINING “ERROR” THE RISK RATING FOR THE CATEGORY AND OVERALL WILL BE WRONGLY CALCULATED!**
3. The risk ratings to be used are:
 - **High** – Response to question indicates a risk to the effective functioning of the IP’s control framework that has a high likelihood of a potential negative impact on the IP’s ability to execute the programme in accordance with the work plan and stated objectives;
 - **Significant** – Response to question indicates a risk to the effective functioning of the IP’s control framework that has a significant likelihood of a potential negative impact on the IP’s ability to execute the programme in accordance with the work plan and stated objectives;
 - **Moderate** – Response to question indicates a risk to the effective functioning of the IP’s control framework that has a moderate likelihood of a potential negative impact on the IP’s ability to execute the programme in accordance with the work plan and stated objectives; or
 - **Low** – Response to question indicates a low risk to the effective functioning of the IP’s control framework and a low likelihood of a potential negative impact on the IP’s ability to execute the programme in accordance with the work plan and stated objectives.
 - **N/A** – *The specific question is not applicable for the IP and therefore no risk rating is assigned.*
4. The Risk Points column automatically assign points to each question that correlate with the level of risk.
5. Points are assigned as follows:

Risk rating	Points: non-key questions	Points: key questions
H – High risk	4 points	8 points
S – Significant risk	3 points	6 points
M – Moderate risk	2 points	4 points
L – Low risk	1 point	1 point

6. Use the 'Remarks/ comments' column next to each question to provide details of your assessment or to highlight any important matters. This document will be referenced subsequently by the agency when performing additional assurance activities related to the IP. Sufficient details should be provided in this document for the agency to understand the details and rationale for your assessment.

Calculation of risk rating per subject area section

For each subject area, the risk points are totaled and divided by the number of applicable questions in that area, to give a risk rating for the subject area. The method of calculation is weighted average, where key questions have double the weight of non-key questions as illustrated in Note 1.

Calculation of overall risk rating

For all the questions in the questionnaire, the risk points are totaled and divided by the number of applicable questions, to give an overall average score. The method of calculation is weighted average, where key questions have double the weight of non-key questions as illustrated in Note 1.

Note 1 – Method of assigning risk ratings to risk scores

As per paragraph 5, key questions are assigned double the risk points, resulting in a weighted average method for calculating the overall and by subject area risk rating. Therefore, the risk rating assigned to the key questions have twice the weight in determining the risk rating.

Assume the following two scenarios with the same risk rating for the questions.

1. Scenario 1: There are three non-key questions having equal weight
2. Scenario 2: The first question is key and the remaining two questions are non-key.

Scenario 1	Risk Rating	Points
Question 1	High	4
Question 2	Low	1
Question 3	Low	1
Total Risk Points:		6
Overall Risk	Moderate	2

Scenario 2	Risk Rating	Points
Key Question 1	High	8
Question 2	Low	1
Question 3	Low	1
Total Risk Points		10
Overall Risk	Significant	3.3

The Excel spreadsheet automatically assigns the risk rating by using the following algorithm:

1. Only the applicable questions are taken into consideration
2. The minimum possible points for the subject area are calculated, that is if all questions are assigned low risk rating
3. The maximum possible points for the subject area are calculated, that is if all questions are assigned high risk rating
4. The ranges for each risk rating are calculated by evenly distributing between the lowest and highest applicable points
5. The actual risk points are matched with one of the four risk ranges to determine the overall risk category.

The same algorithm is applied when calculated the overall risk rating for the IP.

Annex 3 : Micro Assessment Report Format

Front Page

Micro Assessment of [Name of the IP]
Commissioned by [Name of the UN Agency/ies]
Name of the 3rd Party Service Provider
Date

Table of Contents

1. Background, Scope and Methodology
2. Summary of Risk Assessment Results
3. Detailed Internal Control Findings and Recommendations

Annex I. Implementing Partner and Programme Information

Annex II. Organisational Chart of the Implementing Partner

Annex III. List of persons met

Annex IV. Micro Assessment Questionnaire

1. Background, Scope and Methodology

Background

The micro assessment is part of the requirements under the Harmonized Approach to Cash Transfers (HACT) Framework. The HACT framework represents a common operational framework for UN agencies' transfer of cash to government and non-governmental implementing partners.

The micro-assessment assesses the IP's control framework. It results in a risk rating (low, moderate, significant or high). The overall risk rating is used by the UN agencies, along with other available information (e.g., history of engagement with the agency and previous assurance results), to determine the type and frequency of assurance activities as per each agency's guideline and can be taken into consideration when selecting the appropriate cash transfer modality for an IP.

Scope

The micro-assessment provides an overall assessment of the Implementing Partner's programme, financial and operations management policies, procedures, systems and internal controls. It includes:

- A review of the IP legal status, governance structures and financial viability; programme management, organizational structure and staffing, accounting policies and procedures, fixed assets and inventory, financial reporting and monitoring, and procurement;
- A focus on compliance with policies, procedures, regulations and institutional arrangements that are issued both by the Government and the Implementing Partner.

It takes into account results of any previous micro assessments conducted of the Implementing Partner.

Methodology

We performed the micro-assessment from [date] to [date] at [describe locations].

Through discussion with management, observation and walk-through tests of transactions, we have assessed the Implementing Partner's and the related internal control system with emphasis on:

- The effectiveness of the systems in providing the Implementing Partner's management with accurate and timely information for management of funds and assets in accordance with work plans and agreements with the United Nations agencies;
- The general effectiveness of the internal control system in protecting the assets and resources of the Implementing Partner.

We discussed the results of the micro assessment with applicable UN agency personnel and the IP prior to finalization of the report. The list of persons met and interviewed during the micro-assessment is set out in Annex III.

2. Summary of Risk Assessment Results

[Executive summary of the overall risk assessment].

The table below summarizes the results and main internal control gaps found during application of the micro-assessment questionnaire (in Annex IV). Detailed findings and recommendations are set out in section 3. below.

Tested subject area	Risk assessment*	Brief justification for rating (main internal control gaps)
1. Implementing partner		
2. Programme Management		
3. Organizational structure and staffing		
4. Accounting policies and procedures		
5. Fixed Assets and Inventory		
6. Financial Reporting and Monitoring		
7. Procurement		
Overall Risk Assessment		

**High, Significant, Moderate, Low*

3. Detailed Internal Control Findings and Recommendations

No.	Description of Finding	Recommendation
1.	Example: Insufficient staff training We noted that staff employed in the accounts department, who were primarily bookkeepers / administrators, had not received training on UN requirements for financial management and reporting, and had received only informal "on the job" training on the GABS accounting system. Lack of sufficient training increases the risk of error and failure to comply with the UN financial reporting requirements.	Example: The organisation should ensure staff are properly trained and aware of UN financial reporting requirements.
	Etc	