

République de
Madagascar



*Au service
des peuples
et des nations*

Document de Projet

PROJET D'APPUI AU CYCLE ELECTORAL 2012–2013 A MADAGASCAR (PACEM)

Résumé Analytique

Le PNUD et les partenaires au développement participants au présent projet visent à apporter une assistance au renforcement des capacités des principaux acteurs du processus électoral (la Commission Electorale Nationale Indépendante de la Transition, le gouvernement et les institutions publiques, les partis politiques, les organisations de la société civile, la plateforme des femmes en politique, les sages, les groupes sous-représentés ou marginalisés, les médias) afin de leur permettre de conduire de manière efficiente et pérenne des processus électoraux libres, transparents, crédibles et inclusifs, conformément aux standards internationaux. Cette assistance, technique et financière, qui s'inscrit dans le cadre d'un cycle électoral englobant les phases préélectorales, électorales et postélectorales, se déroulera suivant 2 axes d'intervention.

Le présent Projet est en parfaite cohérence avec le cadre de l'assistance technique du PNUD au gouvernement malgache. Il procède également de la volonté des partenaires extérieurs d'accompagner le cycle électoral et de contribuer à la réalisation des activités liées à l'organisation des consultations générales et locales de sortie de crise à savoir : l'élection présidentielle, les élections législatives et communales prévues en 2013. En ce sens, ce projet se propose de renforcer les capacités organisationnelles, techniques, financières et opérationnelles de tous les acteurs impliqués dans le processus électoral dont la CENI-T, principale bénéficiaire de l'assistance électorale, mais aussi le gouvernement et les institutions publiques, les partis politiques, les organisations de la société civile, la plateforme des femmes en politique, les groupes sous-représentés, les médias, etc...

La mise en œuvre des activités s'articule autour des deux (2) axes suivants:

- Un premier axe d'intervention qui cible l'appui à court terme à la CENI-T et aux autres acteurs nationaux pour la tenue effective et efficace des élections générales et locales (présidentielle, législatives, communales) permettant une rapide sortie de crise. Cet axe comporte les 4 domaines-clés: (i) l'informatisation des opérations électorales pour l'amélioration de la qualité du fichier électoral et pour sa consolidation au niveau national; (ii) la formation des agents électoraux; (iii) l'organisation technique et matérielle des différents scrutins; (iv) la gestion des contentieux liés au processus électoral ainsi que les mesures d'apaisement pour l'instauration d'un climat électoral serein. .
- Un deuxième axe d'intervention qui couvre tout le cycle électoral, période électorale incluse, et qui se concentre sur les activités liées à la consolidation de la démocratie et de la gouvernance participative, à travers le renforcement à moyen et long terme des capacités des acteurs nationaux. Il s'adresse aux institutions publiques, partis politiques, organisations de la société civile, plateforme des femmes en politique, les sages et médias impliqués dans le processus électoral. Il inclut les activités de prévention de conflits et de renforcement du dialogue ainsi que celles liées à la sensibilisation et à l'éducation civique dans le but de promouvoir la participation citoyenne et d'assurer l'intégrité du processus de manière non violente et apaisée.

Pays : République de Madagascar

Effet(s) de l'UNDAF et Indicateur(s): Les mécanismes et structures de participation des Citoyens, notamment des femmes, sont renforcés.

Effet(s) escompté(s) / Indicateurs: Les autorités nationales (CENI-T, Cour Electorale Spéciale, Ministère de l'Intérieur, Gendarmerie Nationale, Police et Ministère de la Justice) mettent en place un cadre institutionnel et légal propice à l'exercice de la démocratie, des libertés et de la consolidation de la paix.

Produit(s) escompté(s) / Indicateurs : La CENI-T et les autres acteurs du processus électoral sont dotés de compétences et d'outils répondant aux normes internationales, qui leur permettent d'être opérationnels ; La population malgache est sensibilisée et informée sur les enjeux des élections ainsi que sur les modalités du vote; Des élections locales et générales crédibles sont organisées dans les délais appropriés.

Agence d'Exécution : PNUD
(Institution désignée / Organisation d'exécution)

<p>Période du Programme : 2012 - 2013</p> <p>Composante du Programme: Gouvernance Démocratique</p> <p>Titre du Projet : Appui au Cycle Electoral 2012-2013 à Madagascar</p> <p>Numéro du Projet :</p> <p>Durée du Projet : 15 mois (Octobre 2012 - Décembre 2013)</p> <p>Modalité d'exécution : DIM (Direct Implementation)</p>	<p>Budget total du Projet :</p> <p>Budget :</p> <p>Frais généraux de gestion :</p> <p>Ressources allouées :</p> <ul style="list-style-type: none">- Gouvernement :- PNUD (TRAC) : <p>Autres bailleurs :</p> <ul style="list-style-type: none">- Commission Européenne:- Norvège :- Suisse :- France :- Suède :- :- :- :
---	--

Gouvernement

PNUD

Fatma SAMOURA
Coordonnateur Résident du SNU & Représentant Résident du PNUD

TABLE DES MATIERES

ABREVIATIONS		5
1 ANALYSE DE SITUATION		6
1.1.1	Présentation du contexte:	6
1.1.2	Enjeux majeurs des prochaines élections:	6
1.1.3	Position du Système des Nations Unies et des autres partenaires extérieurs	7
2 STRATEGIE		7
2.1	<i>Axe d'intervention n° I : Appui aux élections de sortie de crise (présidentielle, législatives et communales)</i>	8
2.1.1	Recensement Électoral	9
2.1.2	Création d'un Centre National de Traitement des Données Informatiques (CNTDI)	10
2.1.3	Appui à l'opérationnalisation de la CENI-T au niveau national et au niveau des démembrements territoriaux et à l'organisation des scrutins de 2013	11
2.1.4	Formation des agents électoraux	12
2.1.5	Sensibilisation, éducation civique et promotion d'une plus grande participation citoyenne	13
2.1.6	Communication Institutionnelle	13
2.1.7	Promotion et respect des Droits de l'Homme	14
2.1.8	Appui aux Médias	14
2.1.9	Genre et Élections	15
2.1.10	Observation électorale domestique	16
2.1.11	Prévention des conflits et renforcement du dialogue entre les acteurs nationaux	17
2.1.12	Contentieux électoraux	18
2.2	<i>Axe d'intervention n° II : Consolidation de la démocratie à travers le renforcement des capacités des acteurs nationaux</i>	19
2.2.1	Appui aux activités post-scrutins et à la pérennisation des acquis	20
2.2.2	Renforcement des capacités institutionnelles et techniques de la CENI-T	20
2.2.3	Appui au renforcement du partenariat entre la CENI-T et les autres acteurs du processus électoral	21
2.2.4	Formations long terme	21
2.2.5	Appui aux échanges d'expérience	22
3 RESULTATS ESCOMPTES		22
3.1	Bénéficiaires cibles et zones d'intervention	23
3.1	Produits du Projet	23
3.1	Indicateurs de performance	23

4	MODALITES DE FINANCEMENT ET DE GESTION	24
4.1	Mécanisme de financement : « Basket Fund » ou Fonds commun	25
4.1.1	Modalité de fonds fiduciaire	25
4.1.2	Modalité de partage des coûts	26
4.2	Mécanismes de coordination de l'assistance de la communauté internationale	27
4.2.1	Le Comité de Pilotage	27
4.2.2	Le Comité Technique ou Cellule technique d'appui au processus électoral	28
4.3	Rôle des partenaires du Projet	28
5	MODALITES DE MISE EN OEUVRE	29
5.1	L'Unité de Gestion du Projet (UGP)	29
5.2	Procédures de recrutement et d'acquisition des biens et services	31
5.3	Rapports narratifs et financiers	32
5.4	Suivi et Évaluation	32
6	COMMUNICATION ET VISIBILITE	33
7	ANALYSE ET MESURES DE GESTION DES RISQUES	33
8	CONTEXTE LEGAL	40
9	CADRE DE RESSOURCES ET DE RESULTATS	41
10	SYNTHESE DU BUDGET PREVISIONNEL DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE INTERNATIONALE A TRAVERS LE PROJET D'APPUI AU CYCLE ELECTORAL 2012-2013 A MADAGASCAR (PACEM)	48
	ANNEXES	50
	TERMES DE REFERENCE INDIVIDUELS DES MEMBRES DE L'UGP	51
	TERMES DE REFERENCE DE L'UNITE DE GESTION DU PROJET (UGP)	76
	TERMES DE REFERENCE DU COMITE DE PILOTAGE DU PROJET	78
	TERMES DE REFERENCE DES MISSIONS D'EVALUATION	80
	TERMES DE REFERENCE DE L'AUDIT DES COMPTES DU PROJET	85
	MODELE STANDARD D'ACCORD DE FONDS FIDUCIAIRE (TRUST FUND)	93
	MODELE STANDARD D'ACCORD DE PARTAGE DE COÛTS (COST-SHARING)	95
	SYNTHESE DU BUDGET GLOBAL DU PROCESSUS ELECTORAL DE 2012-2013	99

ABREVIATIONS

Ar	Ariary (la monnaie nationale)
AR	Agent Recenseur
BCPR	Bureau for Crisis Prevention and Recovery (Bureau pour la prévention des crises et le relèvement), instance du PNUD.
BDP	Bureau for Development Policy (Bureau des politiques de développement), instance du PNUD.
BRIDGE	Building Resources in Democracy, Governance and Elections (Cours de formation en administration électorale)
BV	Bureau de Vote
CEC	Commission Électorale Communale
CED	Commission Électorale de District
CENI-T	Commission Électorale Nationale Indépendante pour la Transition
CER	Commission Électorale Régionale
CES	Cour Electorale Spéciale
CID	Commission Informatique de District
CIR	Commission Informatique Régionale
CLRE	Commission Locale de Recensement Electoral
CNTDI	Centre National de Traitement des Données informatiques
CP	Comité de Pilotage
CST	Conseil Supérieur de la Transition (Chambre haute du Parlement)
CT	Congrès de la Transition (Chambre basse du Parlement)
CTech	Comité Technique
CTP	Conseiller Technique Principal
CV	Centre de Vote
DIM	Direct Implementation (modalité d'exécution directe des projets par le PNUD)
DPA	Department of Political Affairs (Département des Affaires Politiques des Nations Unies)
EAD	Electoral Assistance Division (Division de l'Assistance Electorale des Nations Unies)
EISA	Electoral Institute for Sustainable Democracy in Africa
HAT	Haute Autorité de la Transition
HCC	Haute Cour Constitutionnelle
IFI	Institutions Financières Internationales
LV	Lieux de vote
MBV	Membres de bureau de vote
NAM	Needs Assessment Mission (Mission d'Evaluation des Besoins)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ONU FEMMES	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des Femmes (UN Women)
OSC	Organisation de la Société Civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PV	Procès-Verbal
SEN	Secrétariat Exécutif National (structure opérationnelle de la CENIT)
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion du Projet
VNU	Volontaires des Nations Unies

1 ANALYSE DE SITUATION

1.1 Présentation du contexte:

Au cours de son histoire récente, Madagascar a connu une instabilité politique. De l'indépendance en 1960 à nos jours, le pays a organisé plusieurs élections à savoir :

- Présidentielle (1965, 1972, 1982, 1989, 1993, 1996, 2001, 2006)
- Législatives (1960, 1965, 1970, 1977, 1983, 1989, 1993, 1998, 2002, 2007)
- Communales (1995, 2000, 2003, 2007)
- Provinciales (1999)
- Référendaires (1972, 1975, 1992, 1995, 1998, 2010).

Le nombre élevé de référendums et d'élections (et notamment des scrutins présidentiels) anticipées ou retardées est un signe de l'instabilité politique ambiante. Les différentes crises sont par ailleurs le reflet de la faiblesse de l'Etat de droit.

La dernière grande crise qui a commencé le 17 mars 2009 a abouti à la prise de pouvoir par la Haute Autorité de la Transition (HAT), dirigée par le Président de la Transition Andry Rajoelina. La crise sociopolitique et économique qui perdure depuis cette période ralentit considérablement les efforts de développement du pays et accélère les inégalités sociales et la paupérisation de la société malgache.

En 2011, les efforts soutenus de la communauté internationale en vue d'une sortie de la crise politique ont permis d'aboutir à la signature par 10 plateformes politiques de la Feuille de Route proposée par la SADC le 17 septembre 2011. Un Premier Ministre de consensus a été désigné le 28 octobre 2011 et un Gouvernement de transition mis en place le 21 novembre 2011.

Le Conseil Supérieur de la Transition (CST) et le Congrès de la Transition (CT) qui représentent respectivement la Chambre Haute (le Sénat) et la Chambre Basse (l'Assemblée Nationale) du Parlement de Madagascar ont été élargis à l'ensemble des parties signataires de la Feuille de Route. Cependant, ces institutions de transition demeurent fragiles. En effet, les deux mouvances de l'opposition les plus représentatives (la mouvance Marc Ravalomanana et la mouvance Albert Zafy) menacent régulièrement de se retirer du processus en cours, la mouvance dirigée par Marc Ravalomanana ayant suspendu temporairement sa participation aux institutions de la Transition depuis entre le début du mois de mai 2012 et le mois d'août 2012.

Cette situation d'instabilité politique et le changement anticonstitutionnel du régime actuel ont conduit la communauté internationale à provisoirement suspendre son appui au développement.

Dans ce cadre politique, la tenue des élections présidentielles et législatives programmée pour les mois de mai et juillet 2013 est capitale pour la sortie de crise du pays.

1.2 Enjeux majeurs des prochaines élections:

En dépit de toutes les incertitudes et contradictions liées à la gestion de la transition, les discussions au sein de la classe politique ont progressé, grâce notamment à l'appui de partenaires extérieurs dont le PNUD, par rapport à la conduite du processus électoral à Madagascar. C'est dans ce cadre que la loi établissant et organisant la Commission Électorale Nationale pour la Transition (CENI-T) a ainsi été promulguée le 1er février 2012.

Conformément aux procédures d'intervention du Système des Nations Unies en matière d'Assistance Électorale, le Secrétaire Général a répondu favorablement à la requête des autorités malgaches de transition de dépêcher une mission d'évaluation des besoins électoraux (NAM) qui s'est déroulée du 24 avril au 18 mai 2012. Cette mission conduite par les experts du Département des Affaires Politiques (DPA) avait recommandé entre autres, l'envoi d'une mission de planification, de budgétisation et d'appel aux donateurs (y compris au Gouvernement). La mission NAM a également recommandé la mise en place d'une structure d'appui au processus électoral avec une composante prévention des conflits contribuant à la sortie de crise du pays. Cette structure est chargée d'apporter une expertise technique à la CENI-T en vue de la planification, l'organisation et la conduite des prochaines échéances électorales. Elle a également pour mission d'assister la Coordinatrice Résidente du Système des Nations Unies et Représentante Résidente du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans la coordination des contributions des autres partenaires au développement pour le processus électoral à travers un fonds commun (*basket fund*).

1.3 Position du Système des Nations Unies et des autres partenaires extérieurs

La communauté internationale est unanime sur la nécessité d'organiser les élections crédibles, libres et transparentes dans les meilleurs délais. Elle est aussi unanime sur la tenue des élections dans un environnement apaisé ainsi que la consolidation de la paix. Enfin, la communauté internationale est d'accord d'y intégrer un volet prévention des conflits.

2 STRATEGIE

La stratégie d'intervention du Projet d'Appui au Cycle Electoral 2012-2013 à Madagascar se situe dans le cadre de l'objectif global du PNUD en matière de gouvernance démocratique. Elle vise spécifiquement à appuyer les acteurs nationaux à acquérir les capacités d'organisation et de gestion de cycles électoraux répondant aux normes de qualité internationalement reconnues. Elle veille à assurer la promotion des femmes et des jeunes ainsi que la participation inclusive de tous couches sociales dans l'exercice de leur droit civique pour le choix libre et informé de leurs représentants. Cette stratégie repose sur les avantages comparatifs du PNUD en termes d'expertise technique, d'impartialité et de coordination des contributions des partenaires au développement dans la gestion des processus électoraux.

Compte tenu de l'expérience du le PNUD sur le terrain en matière d'assistance électorale et de son implication depuis 2002 (élections législatives) dans la conduite du processus électorale à Madagascar, les actions du présent Projet visent à accompagner la préparation technique, matérielle et organisationnelle du processus électoral. Le projet contribuera aussi au renforcement de la transparence et à l'équité des consultations électorales pour une meilleure sortie de crise.

Grâce à ce Projet d'Appui au Cycle Electoral 2012-2013, les partenaires intéressés pourront apporter leur appui à des actions susceptibles de concourir au renforcement du dialogue à la transparence et à la participation citoyenne au processus électoral.

Ce projet s'inscrit dans un contexte de renforcement de l'appropriation et de la responsabilisation nationale, de pérennisation du résultat des élections, du développement des capacités ainsi que du transfert des compétences. Il va donc bien au-delà des seules élections prévues en 2013 et reste dans une logique de soutien à long terme aux institutions de la gestion des cycles électoraux.

Aussi, les activités préparatoires et postélectorales sont-elles tout aussi importantes que les élections elles-mêmes.

Le présent Projet est en parfaite cohérence avec le cadre de l'assistance technique du PNUD au gouvernement malgache. Il procède également de la volonté des partenaires extérieurs d'accompagner le cycle électoral et de contribuer à la réalisation des activités liées à l'organisation des consultations générales et locales de sortie de crise à savoir : l'élection présidentielle, les élections législatives et communales prévues en 2013. En ce sens, ce projet se propose de renforcer les capacités organisationnelles, techniques, financières et opérationnelles de tous les acteurs impliqués dans le processus électoral dont la CENI-T principale bénéficiaire de l'assistance électorale, mais aussi, le gouvernement et les institutions publiques, les partis politiques, les organisations de la société civile, la plateforme des femmes en politique, les sages, les groupes marginalisés ou sous-représentés et les médias.

La mise en œuvre des activités s'articule autour de deux (2) axes :

- Le premier axe d'intervention, cible l'appui à la CENI-T pour la tenue effective et efficace des élections générales et locales (présidentielle, législatives, communales) permettant une rapide sortie de crise. Parmi les principales composantes de cet axe, on pourrait citer:

- l'informatisation des opérations électorales pour la fiabilisation du fichier électoral et pour sa consolidation au niveau national ;
- la formation du personnel électoral ;
- la sensibilisation et l'éducation civique électorale pour une plus grande participation citoyenne ;
- l'organisation technique et matérielle des différents scrutins ;
- la prévention et la gestion des conflits ;
- le traitement des contentieux liés au processus électoral.

- Le deuxième axe d'intervention, qui couvre tout le cycle électoral, période électorale incluse, se concentre sur les activités liées à la consolidation de la démocratie et de la gouvernance participative, notamment à travers le renforcement des capacités des acteurs nationaux. Ce second axe cible les institutions publiques, les partis politiques, les organisations de la société civile, les groupes de femmes politiques, les sages, les médias et tous les autres acteurs impliqués dans le processus électoral. Il inclut les activités de prévention et de gestion de conflits et de renforcement du dialogue ainsi que celles liées à la sensibilisation et à l'éducation civique dans le but de promouvoir la participation citoyenne et d'assurer l'intégrité du processus de manière non violente et apaisée.

2.1 Axe d'intervention n° 1: Appui à l'organisation des élections de sortie de crise (présidentielle, législatives et communales) en 2013

Les activités relatives à ce premier axe d'intervention visent principalement à apporter un appui technique, matériel et financier conséquent à la CENI-T afin de lui permettre d'organiser et de conduire des élections transparentes et crédibles en 2013.

Pour aider la CENI-T à améliorer la planification de ses activités, le projet l'appuiera dans l'élaboration d'un plan opérationnel global. Ce plan décrira clairement les différentes activités à mettre en œuvre, leur chronologie ainsi que les moyens à mettre en œuvre et la manière de les exécuter.

Les activités prévues se concentreront sur les principaux volets suivants :

2.1.1 Recensement Électoral (Révision systématique du fichier électoral)

Les principales étapes de la constitution de la base de données électorale sont les suivantes.

- Campagne d'information invitant les électeurs à se faire inscrire ;
- Campagne de sensibilisation des électeurs sur l'importance et les enjeux du recensement électoral ;
- Acquisition du matériel de recensement et de saisie (carnets de recensement, ordinateurs et équipements réseaux, serveurs, etc.) ;
- Opérationnalisation des Centres informatiques de districts (CID), de régions (CIR) et la mise en place d'un Centre national de traitement des données informatiques (CNTDI) ;
- Recrutement et formation des agents recenseurs ;
- Déploiement des agents recenseurs et collecte des données sur le terrain ;
- Recrutement des opérateurs de saisie et des contrôleurs de saisie ;
- Développement d'applications informatiques relatives aux processus électoraux ;
- Saisie des données collectées ;
- Centralisation au CNTDI des informations collectées ;
- Traitement des doublons ;
- Polarisation des électeurs par bureau de vote ;
- Publication de la carte électorale ;
- Campagne de sensibilisation des électeurs sur la manière de voter ;
- Publication d'une nouvelle liste et contrôle, vérification, validation ;
- Correction sur la base des réclamations (intégration du contentieux) ;
- Traitement et publication des listes définitives ;
- Edition et distribution des cartes d'électeurs ;
- Traitement informatisé des résultats des scrutins.

La méthodologie de recensement choisie est le porte à porte avec usage d'un carnet de recensement mis à la disposition de l'agent recenseur. Tous les citoyens âgés de 18 ans et plus peuvent se faire recenser. Les données manuscrites issues du recensement porte à porte doivent ensuite être enregistrées dans la base de données informatisée.

Une meilleure compréhension et une mise en œuvre harmonieuse de la méthodologie adoptée impliquent la conception de manuels clairs, de guides et autres documents techniques d'exécution des activités liées aux opérations électorales. Ces documents de procédures techniques indispensables pour la collecte, le contrôle et la validation des données électorales doivent être suffisamment explicites afin d'éviter des interprétations diverses voire divergentes au niveau de l'exécution des travaux par les usagers, dans le but ultime de garantir l'exactitude et l'exhaustivité des données collectées, gage de l'efficacité du processus de recensement.

D'autre part, la conception et la mise en place d'outils techniques appropriés pour le suivi et l'évaluation de la collecte, et la fiabilité du traitement des données collectées, permettra de garantir la qualité des données électorales, et de mettre en place un tableau de bord national de suivi de la production des données.

2.1.2 Création d'un Centre National de Traitement des Données Informatiques (CNTDI)

Le fichier électoral est une base de données contenant l'ensemble des listes électorales, des lieux et des bureaux de vote. Il est la composante électronique de la procédure d'inscription des électeurs, qui elle-même fait partie des huit composantes du cycle électoral, identifiées et codifiées par les

Nations Unies. Au cœur du processus d'inscription des électeurs, il est l'élément central du cycle électoral et soulève des enjeux multiples: politiques, économiques, financiers et technologiques. Ainsi, les débats qu'il incite font ressortir la multiplicité, la complexité, l'interdépendance et la conflictualité de ces différents enjeux. Ces débats atteignent leur point culminant, à la veille de chaque échéance électorale importante où, à la faveur de la volonté récurrente des acteurs politiques d'avoir des élections libres, transparentes et crédibles,

Le Projet se focalisera ainsi dans l'immédiat sur la mise en place d'un Centre National de Traitement de Données Informatiques (CNTDI) centralisé dans les locaux de la CENI-T à Antananarivo. Les spécifications techniques des équipements, du matériel, et des accessoires informatiques ainsi que l'acquisition et la mise en service du dispositif physique et des logiciels et applications informatiques du CNTDI, permettront un démarrage le plus rapide possible de ses activités.

Le CNTDI sera doté d'un serveur principal et d'un serveur de back-up (ou serveur-miroir de sauvegarde simultanée), ainsi que d'un parc adéquat de micro-ordinateurs de saisie et d'exploitation des données. Des imprimantes matricielles de grande capacité permettront une édition rapide des listings nécessaires au processus d'enregistrement des électeurs.

Le CNTDI permettra ainsi de contrôler plus aisément les inscriptions multiples au niveau de l'ensemble du pays et d'accroître la sécurité de l'ensemble du système en permettant la sauvegarde redondante des données.

La sécurisation et la protection des biens et des personnes sur toute l'étendue du territoire national est de la responsabilité du Gouvernement. La sécurisation physique des installations du CNTDI n'échappe pas à cette règle. Par ailleurs, un CNTDI centralisé sera plus efficacement et plus facilement sécurisé en comparaison avec un système de traitement décentralisé qui, en plus d'être moins fiable, est plus difficile à maîtriser et à sécuriser sur toutes les 22 régions du pays. Le CNTDI centralisé est en effet susceptible de donner plus de garanties pour la sécurité de l'ensemble du système, aussi bien des données, des équipements, des locaux, des documents, que du personnel impliqué dans le fonctionnement du centre. Un tel centre permet à la CENI-T de mieux maîtriser les différentes phases du processus d'informatisation de la liste et de l'ensemble des opérations électorales, et de pouvoir ainsi anticiper les différents problèmes éventuels et y apporter les réponses adéquates par la modification des applications informatiques utilisées, ou éventuellement le développement de nouvelles applications spécifiques.

La protection des données sera garantie par le biais de plusieurs mesures de sécurité, comme par exemple: l'encryptage des données (notamment au moment de leur transmission d'un lieu à un autre), l'accès restreint aux données grâce à l'attribution de codes d'accès et à la détermination de niveaux d'accès selon le profil de l'utilisateur, la création de back-up de sauvegarde des données dans des lieux différents, etc.

Par ailleurs, il faudra s'assurer que des dispositions légales soient prévues pour préserver la confidentialité des données collectées auprès des électeurs et traitées par la CENI-T afin qu'elles ne soient utilisées sans discernement à d'autres fins qui pourraient leur porter préjudice.

Grâce aux équipements qui seront mis à la disposition de la CENI-T et avec l'appui des experts, l'Institution devra : (i) consolider les diverses bases de données régionales et assurer un croisement des données sur le plan national; (ii) mettre à jour la base de données électorale après validation et créer un fichier électoral unique; (iii) établir et produire les cartes et les listes électorales; (iv) assurer l'exploitation informatique des données électorales; (v) produire les statistiques électorales en vue de la bonne gestion du processus; (vi) assurer le traitement informatique des résultats des scrutins.

A cette fin, un personnel technique approprié (Ingénieur informaticien, agent de maîtrise informatique et autres agents de saisie et d'appui) sera recruté sur la base des critères de compétences et affecté à chacune des unités de traitements en fonction des applications à effectuer et des tâches à réaliser. Les traitements informatiques se feront sous la supervision de la CENI-T au niveau central à Antananarivo. Des logiciels d'exploitation appropriés seront utilisés dans un environnement adéquat et moderne.

La réactivation des centres informatiques des districts (CID) et des centres informatiques régionaux (CIR), ainsi que leur opérationnalisation effective est évidemment une condition sine qua non pour la réussite de la centralisation et la consolidation des données au niveau du CNTDI.

Dans le court terme, en raison de délais plutôt courts de mise en œuvre, les données saisies au niveau des CID seront transférées au niveau du CNTDI via un support magnétique (CD Rom, disque dur externe ou clé USB).

A moyen terme, dans la perspective de la pérennisation du processus électoral, un système informatique interconnecté en réseau national avec des sites de traitement régionaux reliés au site central du CNTDI à Antananarivo, permettra de réaliser une collecte décentralisée des données électorales avec une centralisation au niveau du CNTDI.

2.1.3 Appui à l'opérationnalisation de la CENI-T et à l'organisation des scrutins de 2013

En plus des CID et CIR, le Projet portera une attention particulière à l'opérationnalisation et au bon fonctionnement des démembrements territoriaux de la CENI-T. Il s'agit des 22 Commissions électorales régionales (CER), des 119 Commissions électorales de districts, des 1.551 Commissions électorales communales.

Les faiblesses institutionnelles et techniques relevées au cours de la mission NAM militent en faveur d'un renforcement des capacités des démembrements de la CENI-T, aussi bien en équipements qu'en ressources humaines. Par conséquent, l'apport attendu du Projet et des experts électoraux de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) sera indispensable au bon déroulement des opérations, notamment dans la phase initiale de planification.

Le projet apportera par ailleurs son appui à l'élaboration, par la CENI-T, d'un plan stratégique pluriannuel qui servira de cadre intégré et structuré pour la définition de ses missions, de ses objectifs stratégiques, de ses buts et stratégies. Le but est de fournir à la CENI-T un outil de gestion qui pourra appuyer ses efforts de réalisation d'élections durables, professionnelles et crédibles, de manière périodique.

L'assistance technique dans le domaine de la planification stratégique et opérationnelle vise à optimiser les compétences professionnelles et la performance globale du personnel de la CENI-T tout au long du cycle électoral. Le Projet appuiera la CENI-T dans l'élaboration et la production de documents de stratégie dans les divers domaines du processus électoral (communication, sensibilisation et éducation civique, genre, etc.), ainsi que de guides, manuels et autres outils de renforcement des capacités.

Le volet le plus important de la mission de la CENI-T en 2013 consistera à organiser les 3 scrutins de sortie de crise prévus par la Feuille de Route: la présidentielle, les législatives et les communales.

L'organisation opérationnelle et logistique de ces scrutins constituera un défi important dans le contexte actuel de crise. L'appui à l'administration électorale devra être plus méticuleusement organisé et stratégiquement planifié.

La publication du calendrier électoral depuis le 1^{er} août 2012, rendu possible notamment grâce à la quasi finalisation du cadre légal par les autorités et institutions malgaches, permet désormais à la CENI-T de mettre en place sa stratégie d'intervention opérationnelle et logistique et de pouvoir compenser la faiblesse des ressources à sa disposition par une meilleure planification en amont.

La CENI-T avec l'appui des experts du projet devra élaborer et mettre en œuvre le plan d'acquisition et de déploiement du matériel électoral (listes des électeurs par bureau de vote, urnes, isolements, bulletins de vote, encres, cachets, cantines, procès-verbaux, scellés, enveloppes, cahiers des réclamations, gommes, crayons, scotch, etc.) sur l'ensemble du territoire en temps réel.

La CENI-T devra également définir les bureaux de vote et informer largement les populations en âge de voter de leurs lieux de vote en leur précisant la durée du scrutin (heure d'ouverture des bureaux de vote et heure de fermetures).

Elle devra enfin, organiser et suivre les décomptes des suffrages exprimés, organiser le dépouillement, la compilation des résultats des scrutins, la validation des suffrages, la délibération et la proclamation des résultats par scrutin.

2.1.4 Formation du personnel électoral

Compte tenu de la complexité opérationnelle et des contraintes techniques liées à l'organisation des élections du cycle 2012-2013, la CENI-T sera confrontée à un vaste défi pour assurer la formation opérationnelle spécifique et spécialisée du personnel électoral durant une période très courte, formation à dispenser à un nombre très élevé de participants aussi bien au siège de la CENI-T qu'au niveau des 22 régions.

Pour faire face à ce défi, le Projet appuiera la CENI-T dans la mise en œuvre d'une série d'initiatives de développement des capacités visant à améliorer la compétence technique de son personnel. Ceci consistera notamment à :

- concevoir et programmer des formations qualifiantes relatives aux différentes opérations à chaque étape du processus électoral et ce, à l'intention du personnel impliqué à chaque étape du processus de l'organisation des élections (opérations de recensement électoral, saisie des données, transfert de données, centralisation de données, opérations de vote, dépouillement) ;
- concevoir et produire des supports de formation, tels que les manuels, guides, aide-mémoire, présentations multimédias ;
- définir les dispositifs et équipements pour les formateurs principaux ;
- mettre en œuvre le programme de formation en cascade en commençant par le groupe des formateurs principaux au niveau du siège de la CENI-T ;
- assurer les activités de supervision, de contrôle et d'évaluation par des visites de terrain pendant le déroulement des formations.

2.1.5 Sensibilisation, éducation civique et promotion d'une plus grande participation citoyenne

Le volet Sensibilisation et Education civique s'appuiera principalement sur l'expérience acquise par les organisations de la société civile (OSC) malgaches dans ce domaine.

Les campagnes de sensibilisation et d'éducation civique des populations en général, en tenant compte des spécificités malgaches, pourront débuter dès le démarrage du Projet et se poursuivre

au-delà des scrutins prévus pour 2013. En utilisant principalement la langue Malagasy pour toucher le plus vaste public possible, cette campagne devra sensibiliser les populations en mettant particulièrement l'accent sur les aspects suivants:

- Les principes fondamentaux de la démocratie ;
- Les dispositions de la loi fondamentale malgache et de la Feuille de Route en rapport avec le processus électoral ;
- La compréhension du nouveau cadre légal ;
- L'importance de la participation citoyenne aux processus électoraux ;
- La compréhension des modalités de vote, de l'utilisation judicieuse du type de bulletin de vote unique ;
- Les subtilités des scrutins combinés ;
- Les comportements citoyens à adopter pendant les différentes phases du processus en vue de préserver la paix et la sécurité pour tous.

Un accent particulier sera aussi mis sur la contribution des leaders d'opinion en tant que relais des différentes campagnes de sensibilisation et d'éducation civique.

La CENI-T, dans son rôle de premier responsable du processus électoral, devra scrupuleusement valider les supports de cette éducation civique avec l'appui de ses experts, et effectuer un contrôle régulier du bon déroulement des campagnes.

Des activités en vue d'une plus grande participation des femmes, des jeunes, des minorités et des personnes handicapées, ainsi que leur implication dans des structures participatives, seront également encouragées par le Projet.

Les activités de sensibilisation réalisées dans le cadre du Projet compléteront celles réalisées en parallèle par d'autres acteurs, telles que les organisations de la société civile, qui bénéficieront de financements directs en dehors du Projet.

2.1.6 Communication Institutionnelle

La communication institutionnelle et publique a deux composantes : interne et externe. Leurs objectifs et cibles peuvent être différents mais ils sont complémentaires et souvent les mêmes outils peuvent être utilisés, par exemple le site web.

La communication institutionnelle doit axer ses actions sur a) l'information du public en temps réel avant, pendant et après les opérations électorales ; b) la promotion de l'image de marque et la notoriété de l'institution électorale, tandis que la communication publique s'adresse par le biais d'une campagne de sensibilisation à un public plus large. De fait les cibles externes sont l'opinion publique, les électeurs, les partis politiques, les institutions nationales et internationales.

Les cibles internes sont les différents responsables des départements de la CENI-T mais aussi les agents au sein de l'administration, ainsi que le personnel des Commissions électorales locales. La communication externe doit atteindre une variété de cibles en accord avec les objectifs de communication et pour cela il est important d'utiliser des moyens qui font partie intégrante du plan stratégique de communication. Ceux-ci sont les relations publiques et les relations presse, par le biais d'un média planning des médias de masse, la communication événementielle sous forme de points de presse et de déjeuners de presse.

Il est important d'associer une stratégie de communication basée sur les médias de masse avec des outils de communication appropriés afin d'augmenter la visibilité, la transparence de la CENI-T pour influencer positivement sur sa notoriété. Afin de pouvoir pallier aux problèmes récurrents d'attaques externes il est important de mettre en place des outils d'une communication plus ouverte, qui aidera la CENI-T à prévenir les attaques et être proactive plutôt que réactive.

La campagne de sensibilisation doit prendre aussi en compte la stratégie de communication proposée et adapter dans l'appel d'offres les quelques propositions et idées nouvelles faites par le Consultant afin que les messages de sensibilisation touchent plus efficacement leurs cibles. Enfin, il est important de diversifier les supports et l'utilisation des langues locales afin d'atteindre toutes les cibles.

Les objectifs de communication qui sont proposés couvrent dans l'immédiat le court terme, mais vont inclure également les moyen et long termes afin d'en maximiser l'impact. Il est capital pour le futur de prendre en compte la campagne de sensibilisation qui doit faire partie intégrante de la stratégie de communication de la CENI-T.

A court et moyen termes, les objectifs de communication de la CENI-T sont définis de la manière suivante :

- Comblent l'image de marque
- Développer la transparence et la crédibilité et créer une notoriété
- Améliorer la communication interne
- Améliorer et développer la communication à travers les médias en activant les cadres de collaboration existants.

2.1.7 Promotion et respect des Droits de l'Homme

Le monitoring du respect des droits de l'Homme pendant les différentes phases du cycle électoral devra faire l'objet d'une attention particulière, grâce à collaboration entre le HCDH et les ONG spécialisées dans la protection des droits de l'Homme. A cet effet, un programme spécialement dédié pourrait être mis en œuvre durant le processus électoral en partenariat avec le HCDH et en totale synergie avec le Projet « Appui à la promotion et protection des droits humains » déjà mis en œuvre par le PNUD et en collaboration avec le Conseiller aux Droits de l'Homme du Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies.

Une formation adéquate sera dispensée aux organisations non gouvernementales (ONG) actives dans le domaine de la protection des droits de l'Homme afin de renforcer leurs capacités de monitoring particulièrement dans le contexte électoral.

2.1.8 Appui aux Médias

Il est évident que le compte rendu exact par les médias du déroulement du processus électoral est essentiel pour la crédibilité du processus. Le projet pourrait ainsi parrainer des sessions de formation des journalistes devant couvrir les élections. Il pourrait également contribuer à la rédaction du code de conduite des médias. Une couverture équitable des activités des partis politiques et des candidats indépendants serait également encouragée.

Les défis à relever dans le cadre de la communication sont les suivants :

- Comment mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'informations et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer, des relations de confiance avec les medias, spécialement avec le pool des journalistes formés sur le processus électoral ;
- Comment mettre en œuvre et assurer le suivi de la stratégie et des plans de communication électorale ;
- Comment planifier et organiser d'une manière régulière des activités de communication et de sensibilisation multi médiatique en mettant à profit l'ensemble des médias, spécialement le pool des journalistes spécialisés dans le processus électoral ;

Pour y répondre, le projet a retenu les actions suivantes :

- Créer en collaboration avec la CENI-T une synergie des medias qui sera formé sur le processus électoral ;
- Faire le monitoring des medias sur les informations diffusées dans les medias privés et publics sur le processus électoral et proposer des stratégies de réponse ;
- Assurer la coordination des activités de communication institutionnelle menées par la CENI-T ;
- Appuyer techniquement le pool des journalistes formés sur le processus électoral en renforcement d'équipement ;
- Faciliter et renforcer l'accès du pool des journalistes au centre des medias du PNUD ;
- Former les acteurs des médias à la déontologie et à la couverture des élections ;
- Appuyer techniquement des organes de presse en équipements ;
- Apporter aux organes des médias un appui au management et au coaching in situ ;
- Mettre en pool les agences de presse pour la production d'émissions radio et TV.

Il est prévu une stratégie de communication efficiente pour accompagner la phase du recensement électoral qui permettra aux électeurs de disposer des informations adéquates susceptible de les inciter à se faire recenser, de les guider vers les centres de recensement, les sensibiliser à ne pas sciemment fausser les données en se faisant recenser plus d'une fois, les informer des sanctions prévues en cas de tentative de fraude au recensement.

2.1.9 Genre et Élections

La Feuille de route pour la sortie de la crise à Madagascar marque sans équivoque, l'engagement à respecter les critères d'équité et de justice dans l'allocation des responsabilités notamment à travers la représentation du genre.

Dans cette optique, le Projet visera l'intégration du genre dans la mise en œuvre de ses diverses activités, pour traduire progressivement le principe de la parité homme/femme. Il attachera notamment une grande importance à l'autonomisation des femmes pour encourager une plus grande intégration de cette catégorie, souvent marginalisée et sous-représentée, dans le processus électoral.

Les femmes ont en effet un rôle essentiel à jouer dans la consolidation de la paix et dans l'aboutissement harmonieux de ce processus. Cependant, des obstacles d'ordre culturel tels que les

responsabilités familiales, la peur d'affronter les hommes aux élections, la sécurité physique, la pauvreté ou l'analphabétisme, rendent leur participation au processus électoral plus difficile.

Par conséquent, le projet apportera son appui aux activités visant à renforcer la participation accrue des femmes à la vie politique malgache. Potentielles électrices, candidates, médiatrices et observatrices, les femmes ont également le droit d'accéder à des postes de décision. Pour cela, l'intégration du concept genre dans le processus électoral ne doit pas être réduite à la sensibilisation des femmes en tant qu'électrices, mais doit aussi viser la participation effective des femmes au processus électoral. Le projet appuiera des activités spécifiques en faveur d'une plus grande participation des femmes portant notamment sur l'administration des élections, l'éducation des électeurs et la participation à la vie politique comme militantes, médiatrices et candidates.

Dans ce contexte, et en suivant les indications contenues dans le Guide des Nations Unies sur les « Femmes et les Elections », le projet pourra contribuer :

- au respect des normes internationales en matière de protection des droits civils et politiques des femmes ;
- à assurer qu'aucun aspect pratique du processus électoral ne soit discriminatoire à l'encontre des femmes ;
- à encourager les partis politiques à nommer et à soutenir des candidates, notamment en les plaçant sur leurs listes et à des positions favorisant leur élection ;
- à la conception et à la mise en œuvre des campagnes de sensibilisation destinées aux femmes ;
- à appuyer des initiatives et projets de sensibilisation et de renforcement des capacités issus des associations féminines.

Diverses activités prévues dans l'ébauche de document de stratégie sur l'intégration du genre dans le processus électoral à Madagascar, élaboré avec le concours du Bureau régional de BCPR à Johannesburg, pourront être mises en œuvre dans le cadre de ce projet d'appui au processus électoral.

Par ailleurs, le spécialiste Genre du projet devra envisager une stratégie de communication appropriée et développer des activités pour garantir que la question du genre soit prise en compte à toutes les étapes du processus. Afin d'augmenter le taux de participation des femmes au processus électoral et de façon générale à mettre en valeur le rôle qu'elles doivent jouer dans le processus électoral, l'expert Genre travaillera en étroite collaboration avec ONU FEMMES. Il veillera aussi à encourager l'intégration de l'aspect genre dans le recrutement du personnel administratif, le personnel électoral temporaire (agents recenseurs, membres des bureaux de vote, etc.).

2.1.10 L'Observation électorale nationale

Dans le domaine de l'observation électorale, la participation des observateurs nationaux et internationaux peut contribuer à améliorer la transparence et la crédibilité du processus. Les bénéfices apportés au processus électoral par l'observation se manifesteront en termes d'augmentation de la confiance publique dans l'efficacité de la CENI-T à conduire le processus électoral en toute transparence. La conduite réussie des élections dans la transparence sera reflétée par l'acceptation large et pacifique des résultats par tous les acteurs clés et une certaine stabilité des institutions issues des élections.

Cependant, ne pouvant en même temps être juge et partie, le PNUD qui appuie la CENI-T dans l'organisation des élections à travers la mise à sa disposition d'une expertise technique ne pourra pas

intervenir directement dans le déploiement d'observateurs électoraux pour les mêmes élections. Ce volet sera pris en compte par d'autres institutions.

Le Projet apportera son appui à la création et à l'opérationnalisation d'une cellule d'accréditation des observateurs électoraux au sein de la CENI-T.

Il pourra également contribuer au renforcement des capacités des organisations de la société civile qui envisagent d'observer le processus électoral. Cependant, il reste entendu que toute interaction éventuelle entre le présent Projet et le processus d'observation n'impliquera en aucune circonstance le PNUD dans tout jugement ou conclusion tirés par une ou toutes les organisations participantes en ce qui concerne les élections.

2.1.11 Prévention/gestion des conflits et renforcement du dialogue entre les acteurs nationaux

La promotion du dialogue entre les acteurs du processus électoral, et notamment le dialogue politique, comme moyen de prévention des conflits et de consolidation de la paix, sera encouragée. En particulier, un réseau d'experts nationaux spécialisés en dialogue et en médiation sera mis en place. Ce réseau comprendra des experts de la société civile ainsi que des acteurs communautaires. Cette démarche visera principalement à créer des liens fonctionnels entre le réseau d'experts en prévention des conflits avec les organes de gestion des élections lors de la phase pré-électorale.

Le PNUD apportera son appui à la mise en place d'un réseau d'experts nationaux en dialogue. Ces derniers, ainsi que les organisations de la société civile qu'ils représentent, seront formés comme médiateurs et seront encouragés à établir des réseaux locaux qui fonctionneront comme des mécanismes de prévention de la violence. Pour ce faire, le Projet pourrait s'appuyer sur l'indice de la société civile malgache établi dans le cadre du Programme Droits, Devoirs et Cohésion Sociale (DDCS) mis en œuvre par le PNUD depuis 2010 et dont l'objectif était de parvenir à une meilleure coordination des appuis de tous les intervenants du secteur « société civile ».

Parmi les activités à mener dans ce domaine, on pourrait citer :

- la formulation d'une stratégie et d'un plan d'appui à la prévention des conflits. Ce plan d'appui vise le renforcement et la consolidation des capacités nationales en matière de prévention des conflits, de gestion des problèmes d'exclusion politique, d'insécurité, et de prolifération des armes;
- la formulation d'un modèle de dialogue qui inclut les principaux acteurs du processus. L'objectif est de renforcer la confiance et la communication en vue d'initier les négociations et de renforcer les capacités de communication et de gestion des conflits des responsables politiques, des principaux décideurs gouvernementaux, des acteurs de la société civile, et des représentants des différentes confessions religieuses, notamment le FJKM, et l'église catholique. Il s'agira également de renforcer les capacités des représentantes d'organisations féminines des 22 régions, des associations de jeunes, ainsi que le secteur privé, etc. Les composantes majeures du programme seront : l'établissement de relations de confiance entre les principaux acteurs ; la création de canaux sécurisés pour faciliter le dialogue et le consensus entre les principaux acteurs; la mise en place d'un mécanisme de communication efficace ainsi que l'établissement de bases communes de discussions . Ce programme pourrait-être mis en œuvre en complément au dialogue Malagacho-Malagasy ;
- l'organisation de sessions de dialogue entre les acteurs et la mise en place de mécanismes de veille et de prévention des conflits. Le mécanisme utilisera toute mesure spécifique destinée à prévenir la menace ou la manifestation de violence lors des différentes phases du cycle électoral à savoir la phase pré-électorale, lors des opérations de vote et en phase post-électorale. Le mécanisme s'appuiera à transmettre les informations pertinentes dont

l'analyse permettrait d'apporter une réponse adéquate dans un souci d'apaisement de potentielles tensions lors du processus électoral. Ceci pourrait inclure, notamment, le déploiement de personnel dont la présence serait source d'apaisement au sein des bureaux de vote dans les zones sensibles. Le mécanisme devrait essentiellement être basé sur des experts en médiation et en dialogue. Pour être efficace, le système doit être inclusif avec des points d'entrée conjointement identifiés avec les partenaires de la société civile et les organismes de sécurité ;

- des sessions de formation en techniques de négociation, de médiation, de prévention et règlement des conflits à l'attention non seulement des organisations de la société civile travaillant dans le domaine de la prévention des conflits, mais également des autres acteurs : partis politiques, médias, forces de sécurité, confessions religieuses, organisations communautaires, universités et organisations estudiantines, etc ;
- la conception, la production et la dissémination de matériels et supports d'information et de communication sur la résolution des conflits de manière non-violente. Il convient également d'envisager des mesures spécifiques visant à faciliter un déroulement apaisé du processus électoral ou devant contribuer à faciliter la dynamique politique électorale en vue d'élections crédibles, démocratiques et transparentes qui prend en compte l'aspect genre ainsi que la participation des jeunes.
- le déploiement sur le terrain de médiateurs afin de prévenir et de résoudre d'éventuelles tensions survenant au cours du cycle électoral Cette équipe de médiateurs civils sera essentiellement déployée lors de la période électorale et contribuera ainsi à apaiser les conflits potentiels.

La coordination de la mise en œuvre sur le terrain des activités liées à la prévention, à la gestion et la résolution des conflits qui pourraient éventuellement survenir au cours du cycle électoral pourrait, en cas de besoin, être sous-traitée à des organisations qui ont une expérience internationale avérée des mécanismes locaux de prévention de la violence et aussi de mécanismes locaux dans le domaine de la médiation (par exemple EISA ou toute autre organisation opérant dans ce domaine à Madagascar).

2.1.12 Contentieux électoraux

Les processus électoraux sont des opérations complexes. Elles produisent inévitablement des conflits. L'établissement et l'application d'un système approprié et efficace de prévention et de gestion des conflits, de résolution du contentieux et de la gestion post électorale sont des composantes incontournables pour des élections crédibles, libres, transparentes et apaisée.

Les conflits et contentieux électoraux peuvent surgir à toutes les étapes du cycle électoral (par exemple à l'inscription des électeurs, l'affichage des listes électorales par circonscription, centre ou bureau de vote, pendant la campagne, à la validation des candidatures, la répartition du matériel électoral, la définition des circonscriptions, la répartition des bureaux de vote, pendant le vote, le dépouillement, le transport du matériel, l'acheminement des cantines, la signature des procès verbaux, la compilation ou la proclamation des résultats). La manière dont sont analysés, anticipés, gérés et résolus les conflits et contentieux électoraux qui peuvent surgir lors d'un processus électoral a un impact significatif sur la crédibilité d'un processus électoral et la légitimité des organes administrant ce processus.

Le Projet appuiera la CENI-T à analyser les instruments juridiques réglementant le système et les mécanismes de résolution des conflits électoraux à tous les niveaux. Ceci inclut les procédures internes et spécifiques qui permettent de prévoir, de gérer et de régler les contentieux électoraux avant d'impliquer les juridictions concernées.

Les activités qui y sont liées comprendront un appui non seulement à la CENI-T mais aussi à la Cour Électorale Spéciale (CES).

Les formations et sensibilisations qui seront organisées par la CENI-T en collaboration avec la Cour Électorale Spéciale mettront l'accent sur les conséquences des faits suivants :

- défaut de signature des documents électoraux que sont les procès-verbaux de déroulement du scrutin et la feuille de dépouillement ;
- transport d'électeurs, le vote de mineurs, le remplacement irrégulier de membres de bureau de vote qui cohabitent avec l'achat de conscience, la corruption et le pouvoir de l'argent. Ces fraudes et irrégularités faussent le jeu électoral et peuvent générer des troubles ;
- interprétation erronée des textes électoraux par ceux qui sont chargés d'organiser les élections dans les régions ou les provinces;
- méconnaissance de la procédure du contentieux électoral par les requérants et/ou candidats malheureux. De ce fait, un grand nombre de recours en contentieux prématurés ou tardifs peuvent être déclarés irrecevables par la Haute Juridiction électorale.

Les organes de gestion des processus électoraux peuvent jouer un rôle central, quoique généralement méconnu, dans la gestion des conflits. Étroitement liée à l'assistance électorale pour la résolution de conflits, cette composante de projet développera également la capacité de la CENI-T pour la prévention des conflits et leur atténuation par les mécanismes de la résolution adéquats. Cette composante pourrait comprendre, selon les besoins et les priorités de la CENI-T.

D'autre part, le PNUD se propose d'initier en collaboration avec le BCPR, un projet séparé, spécifiquement axé sur la prévention des conflits en vue de faciliter le dialogue entre les parties prenantes et instaurer un climat apaisé favorable au bon déroulement du processus électoral en général.

2.2 Axe d'intervention n° 2: Consolidation de la démocratie à travers le renforcement des capacités des acteurs nationaux

Le second axe d'intervention du projet d'appui au cycle électoral 2012-2013 à Madagascar est centré sur le développement des capacités institutionnelles et sur les initiatives de renforcement des compétences des acteurs nationaux.

L'appropriation et la responsabilisation nationale sont l'axe central en vue du renforcement durable des capacités nationales. Un accent particulier sera mis sur l'identification d'expertises et sur le transfert des savoir-faire grâce à la collaboration entre les experts internationaux et nationaux. C'est pourquoi, l'intervention privilégiera :

- la programmation de l'expertise internationale sur la base des besoins exprimés par les bénéficiaires ;
- le transfert de compétences et l'appropriation du processus par la partie nationale ;
- la démultiplication de la formation dans les services ou les structures nationales par les cadres ainsi formés.

2.2.1 Appui aux activités post-scrutins et à la pérennisation des acquis

Les activités post-scrutins permettront à la CENI-T d'assurer la conservation des acquis matériels et informationnels qui faciliteront la suite du cycle électoral, dans le contexte d'une CENI-T dorénavant permanente.

Ce volet permettra d'assurer le ramassage, l'inventaire et l'entreposage de l'ensemble du matériel électoral réutilisable en prévision des prochaines élections. Le coût matériel de l'organisation des scrutins suivants devrait conséquemment être plus réduit.

La conservation des données constitue l'aspect le plus important de ce volet : elle sera facilitée par l'existence du Centre National de Traitement des Données Informatiques. La mise à jour du fichier électoral conformément aux dispositions légales sera ainsi facilitée par une conservation des données issues des processus de recensement antérieurs.

La période post-scrutins permettra au CNTDI de procéder à une évaluation du processus de collecte des données et de tirer les leçons en vue de faire des propositions pour les futures mises à jour. Grâce à l'archivage électronique, l'ensemble des documents et informations sur le processus, les modules de formation et les supports de sensibilisation et d'éducation civique ayant servi aux processus électoraux antérieurs pourra être inventorié et conservé au niveau du CNTDI et être ainsi disponible pour toutes les parties prenantes au processus et aussi pour le grand public.

Des activités de réformes électorales, tenant compte de l'expérience et des leçons tirées, pourraient également être mises en œuvre pendant cette période postélectorale.

En effet, le Projet apportera un appui technique à la finalisation d'éventuels amendements du cadre légal existant. Il encouragera les activités de vulgarisation du cadre légal, à travers des campagnes de sensibilisation pour les divers acteurs du processus.

2.2.2 Renforcement des capacités institutionnelles et techniques de la CENI-T

Afin de pérenniser les acquis, le Projet mettra l'accent sur le développement institutionnel à long terme et sur les initiatives d'appui au renforcement des capacités techniques de la CENI-T. L'appui permettra à la CENI-T de fonctionner comme une institution républicaine et indépendante. L'appui du projet vise aussi bien à aider la CENI-T dans ses efforts d'harmonisation de ses actions afin de lui permettre d'assurer une cohérence et une meilleure efficacité de ses interventions qu'à l'appuyer dans ses efforts d'acquisition des équipements et matériels nécessaires à l'accomplissement de sa mission. En effet, le renforcement des capacités de la CENI-T inclut la mise à sa disposition des ressources humaines, matérielles et financières adéquates qui lui permettront d'être opérationnelle et efficace.

Les activités liées à ce volet de l'assistance s'étendront sur toute la période de mise en œuvre du projet.

Les activités relatives aux composantes répertoriées sous les points 2.2.3 à 2.2.5 ci-dessous, dont la mise en œuvre était initialement prévue dans le cadre de projet, sont mises en veilleuse dans la configuration actuelle du projet, en raison de contraintes budgétaires. En cas de mobilisation des ressources financières nécessaires, leur mise en œuvre pourrait être considérée de nouveau.

2.2.3 Appui au renforcement du partenariat entre la CENI-T et les autres acteurs du processus électoral

Le projet appuierait la CENI-T dans ses efforts de renforcement de son partenariat avec les institutions publiques (comme la Haute Cour Constitutionnelle, la Cour Électorale Spéciale), les partis politiques, les médias et les organisations de la société civile. Ceci pourrait se traduire par la promotion de cadres de concertation régulière avec les autres acteurs impliqués dans le processus ainsi que par la mise en œuvre d'activités conjointes dans le domaine de la sensibilisation de la population malgache.

2.2.4 Formations long terme

Pour assurer une appropriation nationale, garantir la maîtrise du processus électoral, faciliter le transfert de compétence et la durabilité des acquis du Projet, une collaboration plus étroite entre les experts internationaux et nationaux est indispensable. Pour que cette collaboration soit effective et efficace, il sera nécessaire de privilégier un investissement dans l'acquisition de compétence par la partie nationale. Dans cette perspective, le Projet développerait un programme de formations visant à améliorer les aptitudes techniques et professionnelles ainsi que la confiance du personnel de la CENI-T à tous les niveaux. Le Projet pourrait ainsi offrir sur demande une gamme variée de cours internationaux déjà expérimentés par des institutions spécialisées.

• **Le cours BRIDGE en Administration Electorale** : Ce cours est une activité de formation basée sur un outil performant de renforcement de capacités (BRIDGE) des professionnels des élections, développé conjointement par la Commission Electorale Australienne (AEC), International IDEA, EAD et le PNUD (voir les détails sur le site du projet: www.bridge-project.org). Il peut être adapté aux besoins spécifiques de la CENI-T. Il comprend entre autres : un module de base « Introduction à l'Administration Electorale » et une vingtaine de modules additionnels (la formation sur chacun des modules ayant une durée estimée de 2 à 3 jours) regroupés en 3 grands groupes ou clusters, comme suit :

Cluster 1: Architecture Électorale	Cluster 2: Interrelation avec les acteurs du processus électoral	Cluster 3: Opérations Électorales
Cadre légal	Accès aux processus électoraux	Recensement électoral
Découpage électoral	Éducation civique électorale	Activités préélectorales
Systèmes électoraux	Partis politiques et Candidats	Formation du personnel électoral
Structure des organes de gestion des élections	Observation électorale	Vote, dépouillement et annonce des résultats
Technologie électorale	Médias et élections	Activités postélectorales
	Assistance électorale	Vote à l'étranger
	Genre et élections	Sécurité

Le Projet pourrait mettre en œuvre cette activité en collaboration avec International IDEA et en parfaite synergie avec EISA.

- **Les formations génériques en management:** Parallèlement aux cours BRIDGE, le Projet pourrait également aider à la formation du personnel de la CENI-T dans des cours de gestion générale qui pourraient inclure:
 - *Les Nouvelles technologies de l'information:* les cours dans ce domaine pourraient aller de la simple familiarisation à l'ordinateur, l'utilisation de l'internet et des logiciels courants (Word, Excel, Powerpoint, etc.), à des aspects beaucoup plus opérationnels tels que le développement de bases de données, la compilation et gestion des résultats électoraux, etc.
 - *L'Élaboration et le suivi de l'exécution des budgets,* y compris la comptabilité et la gestion financière.
 - *La gestion des ressources humaines,* inclus l'élaboration de termes de références, les méthodes de recrutement.
 - *Média et relations publiques:* comment élaborer et mettre en œuvre une stratégie de relation avec les médias et un plan de communication pour la CENI-T; identifier les médias pertinents et leur zone de couverture; pro-activité et transparence dans la communication avec les médias, développement d'un plan média, mise en place et gestion d'un centre des médias.
 - *Acquisition de matériels et équipements électoraux:* développement d'une stratégie et d'un plan d'achat; identification des besoins et élaboration des spécifications techniques; processus compétitifs d'acquisition de biens et services; préparation et gestion des contrats. Pour ce cours particulier, le Projet pourrait recourir aux services du service des achats du PNUD (PSO).
 - Tout autre domaine identifié et considéré par la CENI-T comme nécessitant une capacitation.
- Le Projet va également étudier la possibilité pour la CENI-T de participer à des initiatives de formation internationale, telles que celle relative à « l'Assistance Électorale Effective », organisée conjointement par le PNUD, l'Union Européenne et International IDEA sur une base périodique.

2.2.5 Les échanges d'expérience

Des voyages d'étude en administrations comparées pourraient être organisés au profit du personnel de la CENI-T auprès des commissions électorales de la sous-région ou de la région justifiant d'un professionnalisme avéré et d'une bonne expérience dans l'organisation de processus électoraux transparents.

Par ailleurs, la participation des membres de la CENI-T à des missions d'observation électorale dans d'autres pays serait également une bonne opportunité pour apprendre d'autres expériences.

Il pourrait également être organisé, à l'occasion, des missions d'étude en administrations comparées, des séances de team building avec des experts du BCPR par exemple. Ces séances de team building permettraient de renforcer la cohésion interne de la CENI-T.

3 RESULTATS ESCOMPTEES

Il est attendu du Projet les résultats suivants :

1. Les Institutions Nationales (CENI-T, la Cour Électorale Spéciale, la Haute Cour Constitutionnelle) ont organisé et supervisé de façon professionnelle et responsable des élections libres, crédibles, transparentes et non violentes en 2013 ;

2. Les institutions contribuant au renforcement de la démocratie et à la promotion de la paix (les partis politiques, les organisations de la société civile et les médias) ont joué de façon adéquate leurs rôles pour que les scrutins se déroulent de façon citoyenne, inclusive et sans violence ;
3. Le taux de participation aux élections dépasse les 60% des populations en âge de voter ;
4. Les institutions nationales en charge de la conduite du processus électoral ont acquis des compétences et se sont professionnalisées en vue d'une autonomisation après la période couverte par le cycle électoral.

3.1 Bénéficiaires cibles et zones d'intervention

La CENI-T et les autres acteurs du processus électoral bénéficieront du renforcement de leurs capacités tandis que la population malgache en général sera le bénéficiaire final du projet dans le sens où elle aura la possibilité de choisir librement et de façon informée ses représentants, aussi bien sur le plan national que sur le plan local.

La zone d'intervention du projet couvre toute l'étendue du territoire de la République de Madagascar.

3.2 Produits du Projet

Conformément aux axes stratégiques identifiés, les activités du projet vont générer les produits suivants :

1. Le dialogue entre les acteurs du processus électoral est renforcé en vue de créer les conditions optimales de prévention de la violence électorale et de la consolidation de la paix ;
2. La qualité du fichier électoral est améliorée et fiabilisée, sa consolidation au niveau national est assurée et l'ensemble des opérations électorales est géré de façon informatisée ;
3. Les capacités de la structure de gestion du processus électoral sont renforcées par des sessions de formation dispensées au personnel pour lui permettre d'accomplir ses tâches à la satisfaction générale, mais aussi par un appui à l'acquisition des équipements et matériels indispensables à sa mission ;
4. Les capacités des autres institutions publiques impliquées dans le processus électoral, des partis politiques, des organisations de la société civile, des médias sont renforcées et la population malgache est informée et sensibilisée sur les questions liées au processus électoral (enjeux, modalités de vote, lieux de vote, etc.) ainsi que sur les moyens non violents d'exprimer les préoccupations autour du processus ;
5. La participation citoyenne est encouragée, notamment grâce au soutien apporté à des initiatives menées en faveur des femmes, des jeunes, des personnes handicapées et des minorités ;
6. Les élections locales et générales sont réalisées : les arrangements logistiques (évaluation des besoins et élaboration des cahiers de charge, appels d'offres, commande et déploiement des matériels et équipements électoraux) sont conclus; le matériel électoral est disponible dans les délais ; la sécurité est assurée par le Gouvernement pour permettre à tous les électeurs d'exercer leur droit de vote en toute quiétude.

3.3 Indicateurs de Performance

Une série d'indicateurs permettra de mesurer les performances du projet. Il s'agit de :

- nombre de scrutins tenus conformément au calendrier électoral ;
- nombre et nature de documents (planification, stratégies, guides et manuels de formations) produits ;
- nombre et nature de matériels et équipements acquis au profit des institutions de gestion des élections et mis à leur disposition ;
- couverture du déploiement des matériels et équipements électoraux sur l'étendue du territoire nationale ;
- délais de déploiement des matériels et équipements ;
- Nombres d'ateliers/séminaires organisés pour le renforcement des capacités des acteurs nationaux ;
- Répartition des bénéficiaires des formations et sensibilisations par genre, par région (territoire) et par thématique suivant les différentes étapes du processus ;
- Nombre d'organes de presse et d'organisations de la société civile impliqués dans le processus ;
- Étapes d'implication des organes de presse et des organisations de la société civile ;
- délais de traitement des recours ;
- Nombre de missions d'études en administration comparée sur la gestion des processus électoraux ;
- Taux de participation aux élections (pour chaque scrutin) ;
- Volume des ressources mobilisées par rapport au budget prévisionnel global ;
- Structure du basket fund par bailleurs (part de chaque bailleur) ;
- Nombre d'experts mis à disposition des instances nationales ;
- Mécanismes mis en place pour la conservation des matériels et équipements après les élections.

En ce qui concerne la liste électorale les indicateurs suivants seront appréciés : exhaustivité, exactitude et inclusivité, à toutes les étapes. Ces indicateurs prendront comme cibles les standards spécifiques reconnus internationalement à savoir :

- Exhaustivité à 90%, c'est-à-dire 9 citoyens admissibles sur 10 seraient inscrits sur la liste ;
- Exactitude à 97%, c'est-à-dire des erreurs à la saisie de données ne pourraient se produire que sur 3 inscriptions sur 100 ;
- Actualité à 85%, c'est-à-dire - dans 8 cas et demi sur 10, les renseignements sur chaque électeur seraient à jour ;
- Inclusivité c'est-à-dire que l'inscription sur les listes électorales de tous les citoyens appartenant à tous les groupes et à toutes les catégories.

4 MODALITES DE FINANCEMENT ET DE GESTION

Le projet sera financé par les ressources propres du PNUD ainsi que par celles des autres partenaires internationaux qui souhaiteraient participer à sa mise en œuvre, selon des modalités à définir de façon concertée.

Le mécanisme de financement dit du fonds commun ou « Basket Fund », qui consiste en la mise ensemble des contributions financières des partenaires, avec l'avantage de garantir une meilleure coordination des financements tout en réduisant les risques de duplication, sera mis en place en vue de recueillir et de gérer en pool la contribution des partenaires extérieurs.

4.1 Mécanisme de financement : « Basket Fund » ou Fonds commun

Les Partenaires au Développement, y compris la Commission Européenne, ont retenu le PNUD pour gérer un Fonds Commun mis en place pour appuyer le processus électoral (ci-après le « Panier commun») en reconnaissance du mandat donné au PNUD par la Résolution de l'Assemblée Générale de l'ONU 46/137 du 17 décembre 1991 pour coordonner l'assistance électorale des acteurs nationaux et internationaux.

Dans ce cadre, les Partenaires au Développement contribuant au panier commun vont conclure des accords séparés de partage des coûts (ou, dans le cas spécifique de la Commission Européenne, une convention de contribution) avec le PNUD.

Les Partenaires au développement acceptent le principe d'un panier multi bailleurs où les fonds ne ciblent pas de lignes budgétaires spécifiques. En effet, les rapports financiers et techniques porteront sur le Panier dans son ensemble et non sur les contributions de chacun.

Les différentes contributions des partenaires pourront être mobilisées sous deux modalités : la modalité du fonds fiduciaire (ou Trust Fund) et la modalité de partage des coûts (Cost Sharing). Chaque partenaire souhaitant participer au financement commun des élections peut choisir de contribuer sous l'une ou l'autre modalité, conformément à ses procédures et règles.

4.1.1 Modalité de fonds fiduciaire (« Trust Fund »)

Un fonds fiduciaire ou fonds d'affectation spéciale est un mécanisme créé pour recevoir les contributions d'un ou de plusieurs donateurs gouvernementaux ou non-gouvernementaux, y compris les compagnies privées et les individus, pour appuyer un thème, un projet, un pays ou une région spécifique. La création d'un fonds d'affectation spéciale doit être conforme aux objectifs du PNUD et compatible avec le cadre de coopération nationale.

Les fonds d'affectation spéciale sont identifiés et comptabilisés séparément dans les états financiers du PNUD. Les politiques et les procédures standards du PNUD s'appliquent pour la formulation, l'estimation et la mise en œuvre des activités en vertu du fonds d'affectation spéciale. Les règles et règlements financiers du PNUD s'appliquent à tous les aspects de la gestion, de l'établissement des rapports, de la gestion financière et de la compatibilité du fonds d'affectation spéciale.

L'accord de fonds d'affectation spéciale¹ est l'instrument juridique requis pour tous les fonds d'affectation spéciale du PNUD. L'accord détermine les modalités en vertu desquelles le donateur verse des fonds au PNUD et le but spécifique pour lequel les fonds doivent être utilisés. Il détaille également les dispositions financières et administratives pour la gestion de la contribution, détermine les types d'activités pour lesquels elle sera utilisée et désigne le directeur du fonds d'affectation spéciale. Les détails de l'accord sont présentés dans les termes du mandat, qui font partie de l'accord.

Les contributions aux fonds d'affectation spéciale sont effectuées conformément à l'échéancier de paiement établi dans l'accord selon le principe que les fonds doivent être versés sur le compte du fonds d'affectation spéciale avant que les activités concernées ne soient mises en œuvre. Les modifications aux échéanciers de paiement ne peuvent être effectuées qu'avant les dates d'échéance de paiement et d'un commun accord entre les deux parties.

¹ Voir Modèle Standard en Annexe

Les ressources des fonds d'affectation spéciale sont comptabilisées séparément par le PNUD. Le coût supplémentaire de l'administration d'un fonds d'affectation spéciale, appelé coût administratif du PNUD, est récupéré par le PNUD en imputant directement la somme sur la contribution au fonds d'affectation spéciale. Cependant, cette somme n'est pas incluse dans le budget du programme ou projet du fonds d'affectation spéciale. La somme à imputer est définie comme un pourcentage de la contribution et elle est précisée dans les termes de mandat du fonds d'affectation spéciale ou bien elle est négociée en cas d'accords entre les donateurs.

4.1.2 Modalité de partage des coûts (« Cost Sharing »)

La participation aux coûts d'un tiers (« Third Party Cost Sharing ») est la modalité par laquelle les gouvernements donateurs bilatéraux, les institutions financières internationales (IFI) et les organismes privés contribuent aux fonds des programmes et projets individuels parrainés par le PNUD. A cet effet, l'accord type de participation aux coûts², signé entre le donateur et le PNUD, constitue l'accord juridique entre les deux parties. Cet accord précise la contribution du donateur ainsi que l'échéancier de paiement. Le PNUD doit s'assurer que les paiements sont reçus avant la mise en œuvre des activités planifiées. La modalité de partage des coûts permet une plus grande flexibilité dans l'utilisation des ressources pendant l'exécution du projet.

La participation aux coûts fait ainsi partie des autres ressources du PNUD et est entièrement intégrée dans le budget du PNUD et enregistrée en tant que partie du document de programme et des budgets de projet. Une contribution au titre de la participation aux coûts ne peut pas être allouée à une ligne de budget spécifique, à des apports spécifiques ou à un élément spécifique. La contribution s'applique à l'ensemble du budget du programme ou projet.

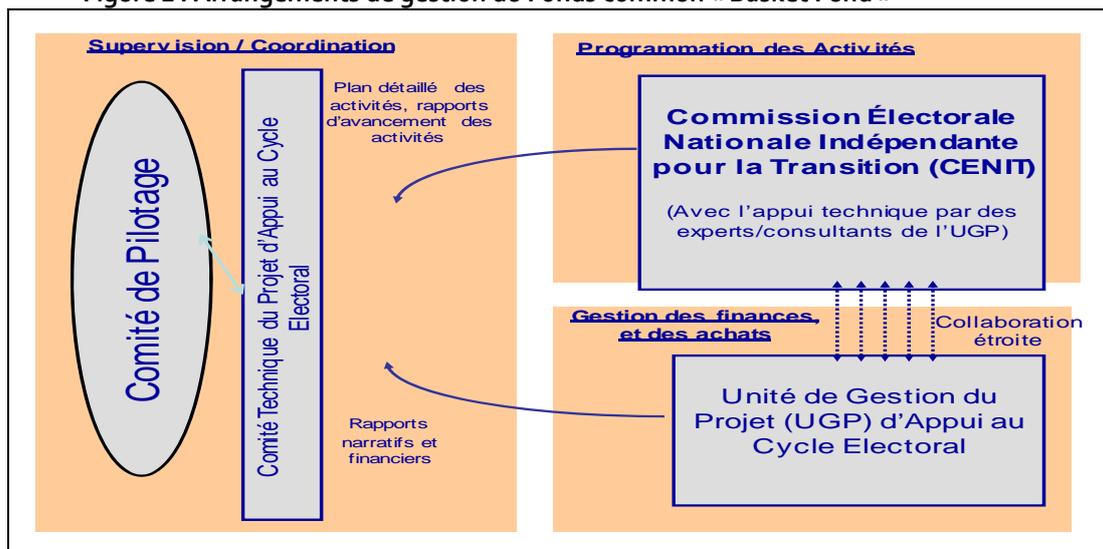
La contribution au titre de participation aux coûts doit inclure une part calculée au prorata de tous les frais de Service d'Appui Opérationnel payables, ainsi que des remboursements des frais engagés par le PNUD. Le solde non dépensé de la portion de participation aux coûts du budget du programme ou projet du PNUD est reporté à l'année suivante. L'utilisation des contributions non dépensées en raison de changements dans l'application du programme ou du projet est négociée avec le donateur. Si les activités sont annulées, les fonds inutilisées peuvent soit être remboursés, soit réaffectés après consultation avec le donateur et le pays du programme.

Une participation aux coûts des frais de gestion (7%) sera prélevée sur les contributions reçues au niveau du Basket Fund, conformément à la décision du Conseil d'administration du PNUD en sa session annuelle de juin 2007. Une partie de ce montant sera retenue dès réception de la contribution.

Quelle que soit la modalité choisie, le PNUD informera régulièrement les donateurs de l'utilisation de leurs contributions. Les rapports remis aux donateurs doivent décrire: i) la progression des activités du programme/projet, les activités planifiées et les problèmes rencontrés ; ii) la situation financière, y compris les revenus et les dépenses actuelles et futures. Les échéanciers des rapports doivent être clairement déterminés aussi bien dans l'accord de fonds d'affectation spéciale que dans l'accord de partage de coûts.

² Voir Modèle Standard en Annexe

Figure 1 : Arrangements de gestion du Fonds commun « Basket Fund »



4.2 Mécanismes de coordination de l'assistance de la communauté internationale

Pour assurer une meilleure coordination et une supervision appropriée de l'appui de la communauté internationale au cycle électoral à Madagascar, il est prévu deux mécanismes de coordination : le comité de pilotage et le comité technique.

4.2.1 Le Comité de Pilotage

Servant de cadre à la définition des grandes orientations du projet, le Comité de Pilotage assure la coordination des partenaires extérieurs engagés en appui au cycle électoral à travers le Basket Fund géré par le PNUD. Il inclut, en qualité de membres :

- Le Gouvernement, au niveau ministériel (Finances, Intérieur, Décentralisation)
- La CENI-T
- Le PNUD
- L'ensemble des partenaires extérieurs contribuant au financement du fonds commun.

Les représentants des autres partenaires extérieurs intervenant sur le plan bilatéral et multilatéral peuvent être invités en qualité d'observateurs.

Sous la co-présidence de la CENI-T et du PNUD, le Comité de Pilotage adopte le plan d'activités détaillé et se réunit une fois tous les deux mois en vue de faire le point sur l'état d'avancement des activités. En cas de besoin, des réunions ad hoc du Comité de Pilotage peuvent être tenues. La première réunion du comité de pilotage pourra être tenue au démarrage des activités du projet, pour approuver son programme de travail. Les travaux du Comité de Pilotage sont facilités par la Représentante Résidente du PNUD, en étroite collaboration avec la CENI-T.

Le Secrétariat du Comité de Pilotage est assuré par l'Unité de Gestion du Projet (UGP). Son coordonnateur, le CTP, rend compte des activités du Projet et informe les participants sur l'utilisation des ressources. Il fait également le point sur l'état d'avancement des activités et les contraintes susceptibles d'en compromettre le bon déroulement.

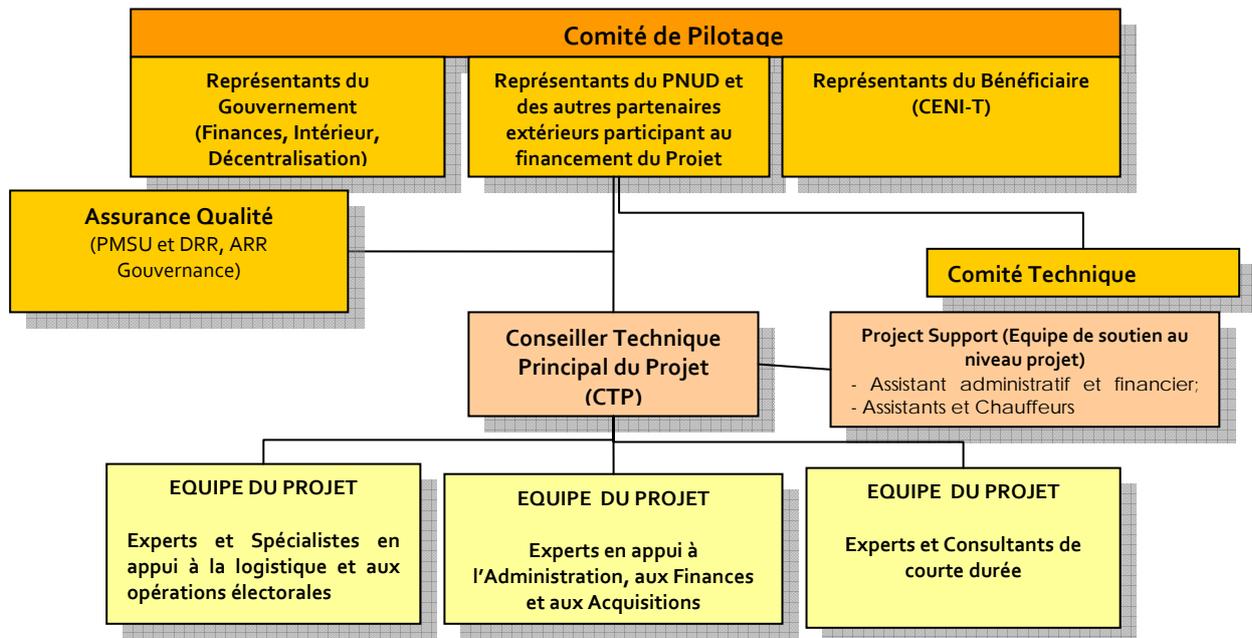
Le Comité de Pilotage délibère et statue de manière consensuelle (voir TDR du Comité de Pilotage en annexe).

4.2.2 Le Comité Technique ou Cellule technique d'appui au processus électoral

En qualité de sous-structure technique et opérationnelle du Comité de Pilotage, le Comité Technique supervise le suivi quotidien des activités du cycle électoral. Il est composé :

- des représentants / points focaux Elections des partenaires extérieurs membres du Comité de Pilotage
- des représentants de la CENI-T
- des experts et consultants électoraux nationaux et internationaux
- des représentants des ONG internationales (EISA, Search for Common Ground, etc.) et autres organisations sous-régionales (Commission de l'Océan indien, SADC, etc.), régionales (Union Africaine, Union Européenne, etc.) ou internationales (OIF) participant à l'accompagnement du processus électoral.

Sous la coordination de la Présidente de la CENI-T, le Comité Technique se réunit une fois par semaine pour soutenir les activités et suivre l'avancement du processus électoral. Il assiste la CENI-T dans l'élaboration du plan opérationnel détaillé des activités, analyse les problèmes techniques éventuels et formule des avis techniques et des recommandations au Comité de Pilotage.



4.3 Rôle des partenaires du Projet

La mise en œuvre du présent projet fera intervenir les partenaires suivants :

■ **Le Gouvernement** : Il assure le leadership institutionnel et devra s'assurer que les apports et facilités des autres structures nationales (notamment la sécurité, les propositions de lois, etc.) sont libérés dans les délais requis afin de ne pas retarder les différentes opérations électorales. Il doit également assurer, sous forme de dotations, les frais de fonctionnement de la CENI-T (bureaux, équipements, salaires du personnel, etc.) ainsi qu'une partie des coûts liés aux opérations électorales.

■ **La CENI-T** : En tant qu'institution mandatée pour l'organisation et la gestion du processus électoral, elle devra, avec l'appui de l'Unité de Gestion du Projet, élaborer le plan de travail et d'acquisition du matériel conformément au plan d'activités opérationnel. Elle devra s'assurer du bon déroulement du processus électoral et est responsable de l'obtention des résultats escomptés à chaque étape.

■ **Le PNUD** : Le PNUD est chargé de mettre en place et de superviser l'UGP qui travaillera en étroite collaboration avec la CENI-T et les organisations bénéficiaires qui sont responsables chacune en ce qui la concerne de la programmation et de la réalisation des activités à financer. Le personnel de l'UGP sera recruté selon les procédures du PNUD à travers un processus de sélection compétitif.

En outre, le PNUD coordonnera l'assistance de la communauté internationale, assurera la mobilisation et la gestion des ressources, rendra compte de l'utilisation du fonds commun, coordonnera le comité technique du projet d'appui aux élections et co-présidera avec la CENI-T le comité de pilotage du projet. Le PNUD fournira des conseils et avis techniques à la CENI-T et mettra à disposition en cas de besoin de l'expertise appropriée dans les domaines clés des élections au niveau central à Antananarivo et éventuellement jusqu'au niveau des 22 régions du pays.

■ **Les autres partenaires techniques et financiers**: Ils contribuent au financement du processus électoral à travers le projet d'appui au cycle électoral ou bilatéralement (avec une coordination au sein du comité technique), fournissent des expertises en cas de besoin, participent à l'élaboration du plan d'activités opérationnel, approuvent le plan détaillé des activités au sein du comité de pilotage et mènent un plaidoyer politique sur certaines questions en cas de besoin. Ils financent aussi en partie l'équipe de gestion du projet.

5 MODALITES DE MISE EN OEUVRE

Le projet sera exécuté par le Bureau du PNUD à Madagascar (modalité DIM), qui en assurera la supervision et l'assurance qualité sous la direction du Représentant Résident avec l'appui de la division des Programmes (coordonnée par le Représentant Résident Adjoint/Programme) et la division des Opérations (coordonnée par le Représentant Résident Adjoint/Opérations). La gestion quotidienne des activités substantives et la coordination du travail des autres experts/spécialistes rattachés au projet sera assurée par un Conseiller Technique Principal, qui rendra compte périodiquement au PNUD.

5.1 L'Unité de Gestion du Projet (UGP)

Pour mettre en œuvre le projet d'appui au cycle électoral à Madagascar, le PNUD recrutera et mettra donc à la disposition de la CENI-T une équipe d'experts dans les secteurs clés des élections. Ces spécialistes, ayant une expérience préalable de l'organisation réussie d'élections dans d'autres pays, pourront ainsi faire des suggestions et des recommandations techniques à la CENI-T dans le processus de planification et d'organisation des différentes échéances électorales.

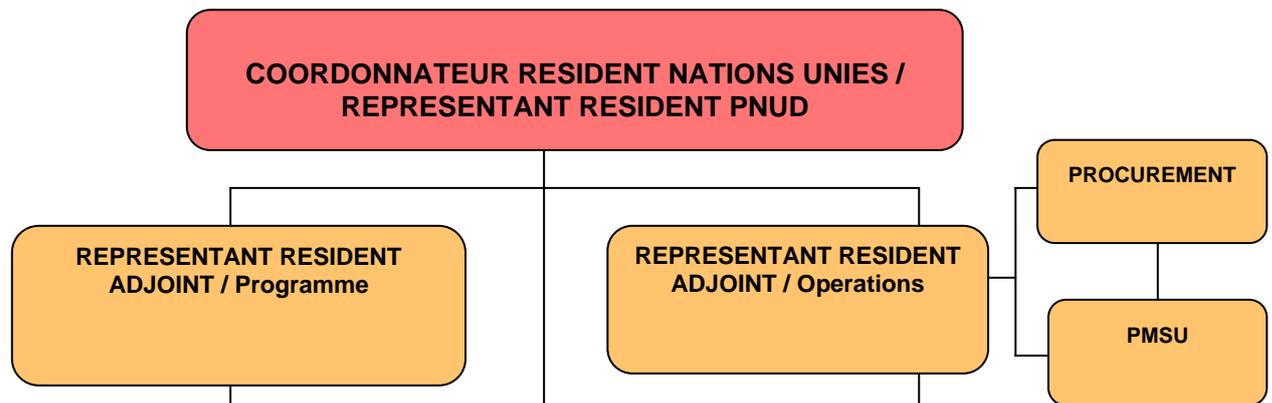
L'équipe d'appui technique et de gestion du projet sera constituée des personnes / profils suivants :

- Un(e) expert(e) en administration et gestion de projets d'assistance électorale, en qualité de Conseiller Technique Principal (CTP) du projet
- Un(e) expert(e) en administration et finances

- Un(e) expert(e) et onze spécialistes en logistique et opérations électorales, ces derniers déployés dans les démembrements de la CENI-T, au niveau des régions.
- Un(e) expert(e) en informatique et gestion de base de données électorales
- Un(e) spécialiste en reporting et communication institutionnelle
- Un(e) spécialiste en formation et éducation civique
- Un(e) spécialiste juriste
- Un(e) spécialiste en genre et élections
- Un(e) spécialiste en achats (Procurement)
- Un(e) spécialiste en prévention des conflits et renforcement du dialogue
- Un assistant administratif et financier / comptable
- Deux assistant(es) administratif(ves)
- Des chauffeurs

ORGANIGRAMME DU PROJET D'APPUI AU CYCLE ELECTORAL 2012-2013 A MADAGASCAR

SUPERVISION / ASSURANCE QUALITE (BUREAU PAYS)



EXECUTION (UGP)

CONSEILLER TECHNIQUE PRINCIPAL DU PROJET

SPECIALISTES (VNU) EN APPUI AUX OPERATIONS ELECTORALES

- Expert et spécialistes en logistique et opérations électorales
- Expert en Informatique (gestion de base de données)
- Spécialiste Reporting et Communication institutionnelle
- Spécialiste en Formation, Sensibilisation et Education Civique
- Spécialiste en Prévention et Gestion des Conflits
- Spécialiste en Genre et Elections

APPUI A L'ADMINISTRATION, AUX FINANCES ET AUX ACQUISITIONS

- Expert en Administration et Finances
- Spécialiste en Achats (Procurement)
- Assistant administratif et Financier
- Assistants administratifs
- Chauffeurs

EXPERTS ET CONSULTANTS DE COURTE DUREE

- Expert Juriste / Contentieux Electoral
- Expert en Appui aux médias
- Expert en Formation, Sensibilisation et Education Civique
- Expert en Genre et Elections
- Expert en Prévention et Gestion des conflits

Chaque fois que le besoin se fera sentir, il sera fait appel de façon ponctuelle à du personnel spécialisé (experts) pour apporter un appui dans des domaines spécifiques liés aux élections : opérations, informatique, contentieux électoral, observation électorale, médias, etc.

Pour assurer une meilleure intégration opérationnelle avec la structure à laquelle ces spécialistes en élections vont apporter leur expertise, l'idéal aurait été que l'UGP soit installée dans les locaux de la CENI-T ou à proximité de celle-ci en cas de manque d'espace dans les locaux de la CENI-T. Les experts de programmation seront opérationnellement rattachés aux différents départements de la CENI-T, selon leur spécialisation: informatique, communication, formation et éducation civique, logistique et opérations électorales.

Le rattachement des experts internationaux aux structures de la CENI-T a un caractère exclusivement opérationnel et n'a donc aucune incidence sur la gestion du projet lui-même, qui sera directement exécuté par le PNUD. En effet, tout en travaillant en étroite collaboration avec les équipes techniques de la CENI-T, et quelle que soit leur localisation géographique par ailleurs, il reste entendu que les spécialistes en élections du projet demeurent du personnel des Nations Unies et de ce fait ne prennent leurs instructions que des Nations Unies. Cependant, leur intégration opérationnelle aura pour principaux avantages de faciliter l'accès en temps réel par la CENI-T à leur expertise, de permettre aux experts d'être mieux impliqués dans la planification des opérations électorales et de contribuer ainsi au renforcement des capacités techniques de leurs collègues nationaux.

La mise en place tardive des démembrements de la CENI-T et la faiblesse de son Secrétariat Exécutif National (SEN) dans sa configuration actuelle militent en faveur de la mise en place par le PNUD d'une structure technique en appui à la CENI-T aussi bien au niveau central qu'au niveau des démembrements. Il est en effet illusoire de penser que le SEN, dans sa configuration actuelle, puisse à lui seul assurer tout le travail de programmation des activités électorales. Et comme une partie du personnel électoral, notamment dans les démembrements, ne possède pas d'expérience antérieure dans l'organisation des processus électoraux, l'apport attendu des experts électoraux de l'UGP sera indispensable au bon déroulement du processus électoral, notamment dans sa phase initiale de planification. Il ne faut en effet pas perdre de vue que les experts de l'UGP ne seront pas des observateurs électoraux, mais des assistants techniques, spécialistes en programmation électorale, complètement intégrés dans les structures opérationnelles de la CENI-T à tous les niveaux.

Le coût de ce personnel ainsi que les frais de fonctionnement de l'UGP font partie intégrante de l'appui aux élections. La contribution du PNUD au financement du processus électoral à Madagascar supportera une partie de ces coûts.

5.2 Procédures de recrutement et d'acquisition des biens et services

Le recrutement du personnel du projet ainsi que l'acquisition des biens et services se feront selon les règles et procédures habituellement suivies par le PNUD, lesquelles sont par ailleurs conformes aux principes généraux du Système des Nations Unies en matière de transparence, de compétitivité et d'équité et répondent aux normes généralement admises.

Sur base des plans d'activités, d'identification des besoins et de détermination des spécifications techniques du matériel, l'équipe du projet élaborera un plan d'achat et finalisera les cahiers de charges en collaboration avec la CENI-T. Les appels d'offres, le dépouillement et l'analyse des offres seront assurés par le PNUD. Il est à préciser que, compte tenu de la complexité et de la sensibilité du Projet, et afin de s'assurer à la fois de la nature, la qualité, les quantités requises pour les scrutins et les autres opérations électorales, le PNUD pourra faire appel, pour avis et conseils, aux techniciens de la CENI-T au niveau des différents comités de préparation, d'analyse, d'évaluation des offres, de

validation et de sélection des fournisseurs et prestataires de biens et services, dans le strict respect des procédures du PNUD. Le Comité Technique sera régulièrement informé sur les offres publiées et les résultats de l'analyse.

Il sera fait, selon les besoins, recours à des agents de réalisation pour l'exécution d'activités spécifiques (sous-traitance des activités). A cet effet, des termes de référence seront élaborés pour déterminer les activités à réaliser, les résultats attendus ainsi que la nature et la durée des services requis. Le plan d'achats élaboré prendra en considération les délais minimums nécessaires pour les procédures de passation de marché telles que définies par les procédures du PNUD.

5.3 Rapports narratifs et financiers

L'équipe de gestion du projet produira conformément aux procédures du PNUD ainsi qu'aux dispositions de l'Accord portant établissement d'un fonds fiduciaire et des accords de partage des coûts, des rapports périodiques narratifs et financiers (y compris un plan de dépenses détaillé), en plus du rapport final consolidé attendu à la fin du projet. Les rapports seront présentés aux partenaires contribuant au fonds commun.

5.4 Suivi et Évaluation

Le Projet fera l'objet d'un suivi régulier à travers les réunions hebdomadaires de l'UGP et du Comité Technique. Le suivi du fonctionnement et la collecte des données relatives aux indicateurs de suivi seront assurés à travers des réunions périodiques et des missions de supervision des activités réalisées.

Tous les deux mois, lors des réunions régulières du Comité de Pilotage, la CENI-T et le PNUD présenteront des rapports écrits d'avancement des activités et des rapports financiers aux membres du comité en vue de leur adoption.

Des missions de suivi et d'appui de la Division de l'assistance électorale des Nations Unies, du PNUD et/ou des structures partenaires, pourraient également être envisagées pour assurer un meilleur encadrement de la mise en œuvre du projet. Par ailleurs, dans le cadre de ses fonctions courantes en tant qu'entité du Département des affaires politiques, la Division de l'assistance électorale peut à tout moment dépêcher une mission sur le terrain pour examiner l'état d'avancement du projet et évaluer la situation politique, notamment les risques de violences, et/ou proposer un appui au Coordonnateur Résident/Représentant Résident.

A la fin du Projet, un rapport final d'exécution, axé sur les résultats, sera élaboré par l'unité de gestion du projet. Conformément aux dispositions de la Note d'orientation sur l'assistance électorale, ce rapport final sera présenté par le Coordonnateur Résident/Représentant Résident à la Division de l'assistance électorale, au Bureau des politiques de développement du PNUD, au Bureau régional et au Centre régional du PNUD, dans un délai de 3 mois après l'achèvement du projet. Il sera également partagé avec les partenaires ayant contribué au financement et à la mise en œuvre du projet.

Le PACEM, avec l'appui de BDP et de EAD le cas échéant, fera l'objet d'une évaluation technique et d'un audit en fin de projet, conformément aux normes d'évaluation et d'audit du PNUD. Cette évaluation aura pour objet de déterminer dans quelle mesure les indicateurs préalablement identifiés auront été remplis.

6 COMMUNICATION ET VISIBILITE

Le PNUD reconnaît l'importance de garantir la visibilité des partenaires extérieurs contribuant au Basket Fund, à chaque phase du Projet. Des mesures et des initiatives spécifiques seront prises afin d'assurer la perception adéquate et la visibilité du rôle et des efforts de chaque partenaire dans la mise en œuvre du Basket Fund.

Les actions de visibilité qui seront planifiées et mises en œuvre viseront trois groupes clés: la communauté des bailleurs, les décideurs et les bénéficiaires. Elles pourront être spécifiées ultérieurement dans des accords de partage de coûts. Dans cette logique, les coûts liés aux actions de visibilité sont considérés comme éligibles au budget du Projet.

L'Unité de Gestion, sous l'égide du Comité de Pilotage, maintiendra des contacts réguliers avec la communauté des bailleurs intéressés par les processus électoraux à Madagascar. L'Unité de Gestion du Projet en tant que Secrétariat du Comité de Pilotage a la responsabilité de faire circuler toutes les informations pertinentes sur le Panier aux PTFs et aux autres parties prenantes intéressées sous l'autorité du Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies, Représentant Résident du PNUD. L'Unité de Gestion du Projet rédigera le Procès Verbal des réunions du Comité de Pilotage et le communiquera aux Parties signataires et aux PTFs dans les trois jours suivant la réunion. Des rapports périodiques et d'autres documents seront communiqués aux Parties signataires et aux PTFs. L'Unité de Gestion du Projet devra concevoir, développer et actualiser des archives électroniques des documents et informations sur les processus électoraux disponibles pour toutes les parties prenantes au processus.

7 ANALYSE ET MESURES DE GESTION DES RISQUES

L'objectif à terme du projet étant l'amélioration du processus électoral à Madagascar, des risques aussi bien politiques, financiers que techniques sont à prendre en compte dans la mise en œuvre du présent projet. Les principaux risques identifiés sont les suivants:

- Le risque politique avec la non adhésion de tous les acteurs au processus électoral.
- le retard dans la mise à disposition des apports financiers.
- le retard dans l'opérationnalisation effective de la CENI-T, notamment dans le recrutement de tout le personnel technique surtout au niveau de ses démembrements ainsi que leur formation appropriée à la conduite des opérations électorales, ou encore la dotation de la CENI-T en matériels et équipements en quantité adéquate pour lui permettre de mener à bien ses activités.
- le risque sécuritaire
- la non maîtrise des innovations introduites dans la conduite du processus électoral (bulletin de vote unique, probabilité de tenue de diverses élections en simultané, etc.).
- la faible sensibilisation de l'électorat qui pourrait déboucher sur une faible participation aux opérations d'inscription sur les listes électorales et aux scrutins.

Sur le plan politique, le risque majeur est donc le non respect des dispositions de la Feuille de Route, avec pour corollaire la non adhésion de tous les acteurs, notamment les partis politiques de l'opposition, au processus électoral. Des revendications maximalistes de la classe politique pourraient également entraîner des tensions préjudiciables à la sérénité du processus électoral. Le renforcement des mécanismes de dialogue existants et la tenue de consultations régulières avec les acteurs-clés pour discuter et échanger sur le processus pourraient contribuer à résoudre

d'éventuelles incompréhensions, à renforcer la transparence sur les opérations électorales et la confiance sur l'entité chargée de la conduite du processus électoral. En effet, permettre à toutes les parties de communiquer plus régulièrement dans un cadre formel pour se mettre au même niveau d'information, est susceptible d'éviter des malentendus qui pourraient créer des situations de méfiance réciproque et de blocage. En cas de dégradation significative de la situation politique, il pourrait y avoir une discontinuité dans les prises de décision qui mettraient les élections (et le Projet) en péril.

En ce qui concerne la disponibilité des fonds, le processus électoral de sortie de crise requiert la mobilisation d'importantes ressources financières. Il est plus qu'évident que le Gouvernement ne pourra pas seul faire face à toutes les dépenses et la non adhésion des partenaires techniques et financiers à un processus qui serait perçu comme biaisé ou manquant de crédibilité serait un handicap sérieux pour la réalisation des activités prévues. Le PNUD a déjà entamé des consultations avec les autres partenaires pour mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités planifiées dans le cadre du projet. En relation à la modalité de financement appropriée, il est envisagé le recours à un fonds commun placé sous la gestion du PNUD. Cependant, d'autres modalités de financement pourraient être considérées conformément aux souhaits des partenaires au développement intéressés à contribuer au budget du projet.

Du côté du Gouvernement, il est attendu beaucoup plus de clarté et de précision sur la ligne budgétaire spécifique aux élections que le Gouvernement a inscrit dans la loi des finances, en prévision des échéances électorales à venir, pour donner plus de lisibilité et pour permettre de mobiliser éventuellement des ressources complémentaires en cas de gap budgétaire. Par ailleurs, même au cas où le financement par le gouvernement des activités liées aux élections serait garanti, il demeure très important que les fonds soient décaissés dans les délais afin de ne pas retarder les opérations préparatoires (inscription sur les listes électorales, acquisition du matériel et des équipements, sensibilisation de la population, formation du personnel technique, etc.).

L'impératif du décaissement à temps des contributions financières est évidemment valable pour les partenaires extérieurs aussi.

Sur le plan organisationnel, tout retard dans l'opérationnalisation effective de la CENI-T pourrait évidemment porter préjudice à la bonne exécution des activités électorales et à l'organisation des scrutins dans les meilleures conditions. Un renforcement de ses capacités humaines et matérielles est indispensable, notamment dans les démembrements territoriaux. Par ailleurs, un manque de transparence et une perception d'alignement sur des positions politiques seraient préjudiciables non seulement à la crédibilité de la CENI-T mais également à celle du processus électoral dans son ensemble.

Par rapport au risque sécuritaire, il est évident que la garantie de la sécurité (responsabilité du Gouvernement) est un facteur clé pour l'organisation matérielle des élections et la participation des populations. Le maintien d'un climat de paix sur toute l'étendue du territoire, en sécurisant et en protégeant les équipements et matériels électoraux ainsi que la population contre des intimidations éventuelles, et en assurant l'accès de cette dernière aux sites de vote, garantirait la bonne tenue des opérations électorales.

De l'avis de différents observateurs, il semble qu'en dépit d'une recrudescence de la criminalité, la situation actuelle n'est pas de nature à remettre en cause l'organisation des élections sur le plan national. Il est également évident que si, pour une raison ou une autre, la CENI-T n'arrivait pas à couvrir certaines parties du territoire national au moment des élections, les électeurs de certaines circonscriptions électorales pourraient être privés de leur droit de choisir librement leurs représentants.

Il y a aussi d'une part les innovations récemment introduites au Code Electoral, notamment celles qui concernent le bulletin de vote unique et, d'autre part, la tenue en simultané pour la première fois

de 2 scrutins différents (éventuel second tour de la présidentielle + législatives) au cours de la même journée. Cependant, les expériences antérieures dans des pays aux conditions similaires, tendent à montrer que ce type d'innovations présente plus d'avantages que de risques aussi bien en termes de transparence que de coûts. Une vigoureuse campagne de sensibilisation de la population est le meilleur élément de mitigation des risques liés à ces innovations. Par ailleurs, il y a lieu d'être très rigoureux dans la sélection/désignation du personnel affecté aux opérations électorales (notamment les agents recenseurs, les opérateurs de saisie des données et les membres des bureaux de vote) ainsi que dans leur formation afin de minimiser les risques d'erreurs matérielles et les éventuelles tentations de fraude qui pourraient aboutir sur des contestations des résultats des élections

Il y a enfin le défi de la participation de la population au processus électoral. Ici aussi, une campagne de sensibilisation vigoureuse, appuyée par tous les acteurs (partis politiques, société civile, médias, etc.) est indispensable pour lutter contre un désintéressement des malgaches par rapport au processus électoral, notamment en cette période de crise socio-économique.

La matrice détaillée ci-dessous présente une analyse détaillée des risques éventuels liés à la mise en œuvre du projet. Elle pourra être mise à jour régulièrement au cours de son exécution.

MATRICE DES RISQUES

Type de risques	Description	Niveau et impact du risque	Mesures ou stratégies visant à réduire l'impact des risques.
Politique	Manque de volonté pour organiser des élections.	<p>La probabilité pour ce risque est faible, d'autant plus que la tendance est plutôt à l'organisation des élections le plus rapidement possible, quitte à soulever des préoccupations et des inquiétudes quant à la qualité des élections faites dans la précipitation.</p> <p>L'Impact, si ce risque survenait, serait évidemment considérable.</p>	Encourager et maintenir le dialogue politique autour du processus électoral à tous les niveaux.
	Perception d'une orientation partisane des actions de la CENI-T par l'opinion nationale et internationale.	<p>La probabilité pour ce risque est relativement élevée, surtout si l'on tient compte de la pression politique pour accélérer l'organisation des élections, ce qui ne manquerait pas de déboucher sur une opinion négative par rapport à l'indépendance et la neutralité de la CENI-T.</p> <p>Il est important de souligner que les premières actions de la CENI-T dans la mise en œuvre des activités préparatoires lui ont permis de montrer, au yeux de l'opinion publique nationale et internationale, son caractère neutre et non partisan. Cependant, l'impact d'une telle perception au cours de la mise en œuvre des phases suivantes serait néfaste pour l'image de la CENI-T et l'intégrité du processus.</p>	Mettre en place une stratégie de communication efficace et d'engagement avec tous les autres acteurs, à travers des réunions et des échanges interactifs d'informations visant d'une part à donner plus de visibilité et à informer sur les orientations et les actions de la CENI-T, et d'autre part à échanger des idées et à recueillir des suggestions pour améliorer le processus. Cela serait un grand pas vers une plus grande transparence dans la conduite des opérations électorales.
	Faible implication ou indifférence des acteurs nationaux aux différentes phases au processus électoral.	<p>La probabilité de réalisation de ce risque est élevée eu égard à la perception sur la partialité de la CENI-T.</p> <p>L'impact serait considérable car il aggraverait le sentiment de manque de confiance des acteurs au processus électoral et pourrait entraîner la contestation, voire la non acceptation, des résultats des scrutins.</p>	Mettre en place à la CENI-T une stratégie de communication proactive et une stratégie de réalisation des activités basée sur une approche participative afin de réduire la méfiance et de renforcer la confiance des acteurs et des populations.
Technique	Capacités techniques, managériales et logistiques insuffisantes pour rendre la CENI-T totalement	La probabilité est moyenne. La CENI-T n'a pas encore les ressources nécessaires (humaines et matérielles notamment), surtout au niveau des démembrements territoriaux, pour	<p>Mettre à la disposition de la CENI-T les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ses activités.</p> <p>Développer et mettre en œuvre une stratégie de</p>

	opérationnelle	<p>fonctionner à plein régime.</p> <p>Si le renforcement des capacités de la CENI-T n'est pas adapté et soutenu, ou si les besoins sont mal ou sous- identifiés, l'impact de ce risque pourrait très important pour la conduite du processus électoral.</p>	<p>renforcement des capacités du personnel de la CENI-T à tous les niveaux.</p> <p>Mettre en place un dispositif d'évaluation régulière des performances en matière de gestion du processus électoral.</p>
	Inadéquation des infrastructures techniques et logistiques (locaux, moyens de déplacement) de la CENI-T pour l'exécution des opérations électorales.	<p>La probabilité est élevée.</p> <p>L'impact serait considérable car le manque de moyens techniques et logistiques pourrait amener la CENI-T à gérer de manière approximative le processus électoral.</p>	<p>Développer des actions pour un plaidoyer efficace auprès du Gouvernement afin de faciliter la mise à disposition des infrastructures adéquates et suffisantes ainsi que le transfert des moyens des administrations électorales antérieures à la CENI-T en vue du renforcement de ses capacités logistiques.</p>
Financier	<p>Manque ou insuffisance de ressources financières pour la réalisation des opérations électorales à tous les niveaux.</p> <p>Difficulté à mobiliser des ressources complémentaires auprès des partenaires au développement.</p>	<p>La probabilité est élevée. Sur la base des indications initiales de la disponibilité des ressources de l'Etat en faveur de la CENI-T et aussi de la mise à disposition partielle et échelonnée des ressources sollicitées, il apparaît évident que le Gouvernement ne peut pas supporter tout seul le budget global du processus électoral et devra donc compter sur un appui financier des partenaires internationaux.</p> <p>L'impact sur le projet pourrait être élevé si certaines activités clés n'étaient pas financées.</p>	<p>Intensifier sans relâche la politique de mobilisation de ressources, en diversifiant les partenaires (en ciblant notamment des partenaires non traditionnels dans le domaine des élections comme la Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud, l'Ile Maurice, les Seychelles) et en encourageant les apports en nature (l'encre indélébile pour l'Inde par exemple, la fourniture du papier et l'impression des documents pour l'Afrique du Sud ou Maurice, les équipements informatiques pour la Chine, etc.) afin de diminuer le volume des apports financiers nécessaires.</p> <p>Mettre en place un dispositif assurant le respect dans les délais des engagements financiers du Gouvernement et des partenaires techniques et financiers vis-à-vis de la CENI-T.</p>

			<p>Le budget global des élections inclut non seulement toutes les 3 élections (présidentielle, législatives et communales), mais également plusieurs activités postélectorales. Au cas où les ressources nécessaires à tout le cycle électoral ne pourraient pas être mobilisées, une des options pourrait être de privilégier et de se limiter aux 2 élections principales de sortie de crise (présidentielle et législatives) et de remettre à plus tard les élections communales. Les activités postélectorales visant à renforcer la démocratie sur le moyen et long terme pourraient de leur côté être mises en œuvre dans un tout autre cadre, comme celui du programme de gouvernance du PNUD par exemple.</p>
Sécuritaire	<p>Instabilité politique et/ou remous sociaux (absence d'un climat social apaisé et sécurisé ; contestations violentes des résultats du processus électoral).</p>	<p>La probabilité est moyenne.</p> <p>L'impact sur la mise en œuvre du projet pourrait être très élevé.</p>	<p>Instaurer et maintenir un dialogue politique effectif au sein de la classe politique nationale, en impliquant la société civile, les partis politiques et les partenaires au développement.</p> <p>Développer et mettre en œuvre une stratégie de prévention des conflits et de consolidation de la paix, ainsi que des mécanismes nationaux de réponse.</p>
Opérationnel	<p>Retard dans le démarrage du projet d'appui au processus électoral 2012-2013 à Madagascar (PACEM).</p>	<p>La probabilité pour ce risque est élevée, notamment à cause des difficultés dans la mobilisation des ressources.</p> <p>L'impact pourrait être très élevé à cause du délai très court entre le démarrage effectif du projet et la première échéance électorale.</p>	<p>Plaidoyer, si le contexte le permet, en vue de la mobilisation dans les meilleurs délais des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre du projet.</p> <p>Encourager la réalisation immédiate des activités dont la mise en œuvre est couverte par des financements directs ou parallèles.</p>
	<p>Signature tardive du PRODOC par les institutions</p>	<p>La probabilité est très élevée.</p> <p>L'impact est également très élevé par rapport à la réalisation de</p>	<p>Finalisation rapide du PRODOC et programmation du CLEP (Comité local d'évaluation des projets) fin</p>

	concernées.	certaines activités dans les délais.	octobre 2012 au plus tard. Soumission du PRODOC à la signature vers la fin octobre 2012, tout de suite après sa validation par le CLEP.
	Limitations techniques du personnel de la CENI-T pour gérer le processus électoral	La probabilité est élevée, notamment au niveau des démembrements territoriaux. L'impact sur la qualité des prestations de la CENI-T et sur l'intégrité de tout le processus électoral pourrait être très élevé, en cas notamment d'insuffisances techniques avérées, à cause du caractère très sensible de ces élections de sortie de crise sont si sensibles.	Accorder une place primordiale à la formation et au renforcement des capacités du personnel technique de la CENI-T.
	Communications négatives par les médias sur la CENI-T et sur le processus électoral.	La probabilité est élevée. L'impact sur la confiance à la CENI-T et sur le processus électoral dans son ensemble pourrait être relativement élevé..	Meilleure implication des médias dans la conduite du processus en vue d'une communication appropriée sur les actions de la CENI-T.

8 CONTEXTE LEGAL

Le présent document de projet constitue l'instrument visé à l'article 1er de l'Accord type d'assistance de base conclu entre le Gouvernement de Madagascar et le Programme des Nations Unies pour le Développement, signé par les parties intéressées le 19 mars 1991 et ratifié en 1992 (disponible pour consultation).

Les révisions suivantes peuvent être apportées au présent descriptif de projet, même si elles ne sont revêtues que de la signature de la Représentante Résidente du PNUD, à condition que cette dernière ait l'assurance que les autres signataires du descriptif de projet n'ont pas d'objection à formuler à propos des changements envisagés :

- les révisions ou compléments apportés aux annexes du descriptif du projet ;
- les révisions n'ayant pas pour effet d'apporter des modifications majeures aux objectifs immédiats, aux produits ou aux activités du projet, mais qui sont dues à un réaménagement des apports déjà convenus ou à des hausses de coûts entraînés par l'inflation ou toute autre cause indépendante de notre volonté ;
- les révisions pour l'accroissement des dépenses du personnel ou d'autres frais dus à l'inflation ou à d'autres causes.

Les révisions annuelles obligatoires ayant pour objet de réaménager la fourniture d'apports déjà prévus, de refléter une hausse du coût des services d'experts ou d'autres coûts par suite de l'inflation ou de tenir compte du traitement préférentiel accordé pour le remboursement des dépenses des agences d'exécution seront faits et soumis à la signature du PNUD et des autorités centrales.

L'administration globale du projet sera régie par les procédures et règlements du PNUD contenus dans le Manuel de Programmation dans le contexte politique défini par le Conseil d'Administration.

Le Programme Intérimaire des Nations Unies à Madagascar pour la période 2012-2013, signé en février 2012 entre le Gouvernement de Madagascar et les Agences du Système des Nations Unies dont le Programme des Nations Unies pour le Développement, régira la gestion de ce projet.

<p>1.2 – Le personnel électoral est bien formé aux différentes opérations</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un plan de formation détaillé disponible • Nombre de formateurs formés • Nombre de personnels de la CENI-T formés par niveau (environ 90.000, permanents et temporaires) <p>Baseline: Une nouvelle Commission Electorale a été mise en place pour gérer le processus électoral de sortie de crise. Beaucoup de ses membres manquent d'expérience antérieure dans l'organisation et la gestion des élections.</p>	<p>Personnel de la CENI-T plus professionnel et capable de gérer le processus électoral de manière efficace</p>	<p>Appui au développement et à la production d'outils de formation (documents de stratégie, guides, manuels, etc.) aux différentes opérations électorales</p> <p>Formation des formateurs</p> <p>Formation du personnel de la CENI-T au niveau central</p> <p>Formation des agents de la CENI-T au niveau régional</p> <p>Formation des agents de la CENI-T au niveau des districts</p> <p>Supervision et contrôle des formations</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>CENI-T/ PNUD</p>		<p>Expertise et Financements</p>
<p>1.3 – Les scrutins prévus en 2013 sont effectivement organisés</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'un calendrier électoral réaliste • Disponibilité d'un plan logistique et opérationnel • Nombre et nature de matériels acquis pour les élections • Nombre d'experts mis à la disposition de la CENI-T <p>Baseline :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise de légitimité des autorités de la Transition. Les négociations engagées depuis quelques années ont abouti à l'approbation d'une Feuille de Route qui recommande la tenue d'élections pour sortir de la crise. 	<p>2013 : Tenue dans les délais d'élections transparentes, crédibles et inclusives, dans un climat apaisé</p>	<p>Planification stratégique et élaboration du plan logistique et opérationnel</p> <p>Acquisition du matériel électoral</p> <p>Déploiement et collecte du matériel électoral</p> <p>Stockage et sécurisation du matériel pendant les élections</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>CENI-T/ PNUD</p>		<p>Expertise et Financements</p>
<p>1.4 – Une observation électoral domestique par les OSC permet une couverture efficace et contribue au renforcement de la transparence des opérations électorales</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence d'une cellule d'accréditation 	<p>Les capacités des OSC sont renforcées et celles-ci sont capables de déployer des observateurs pendant les différentes phases du processus électoral afin d'en renforcer la</p>	<p>Appui à la CENI-T pour la mise en place d'une cellule d'accréditation des observateurs</p> <p>Appui à l'élaboration et la production des documents destinés aux observateurs</p> <p>Appui à la formation et l'induction des observateurs</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>■</p>	<p>PNUD</p>		<p>Expertise</p>

<p>des observateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'observateurs formés et induits <p>Baseline:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cellule d'accréditation des observateurs n'existe pas • Des OSC ayant une expérience de l'observation électorale existent mais n'ont pas les moyens de mener à bien leur mission. 	transparence										
<p>1.5 – La CENI-T et les juridictions compétentes sont outillées pour gérer efficacement les contentieux électoraux</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de magistrats et avocats du judiciaire formés • Nombre de juridictions dotées en équipement de base <p>Baseline :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistence d'une cellule chargée de traiter du contentieux électoral à la CENI-T. • Une Cour Electorale Spéciale prévue par la législation, mais pas encore mise en place 	<p>2013 :</p> <p>Les éventuels contentieux électoraux sont traités de manière rapide et avec la plus grande transparence, contribuant ainsi à écarter une source possible de conflit ou de violence liée aux élections</p>	Communication, information (compilation des textes légaux)							PNUD		Expertise et Financements
AXE D'INTERVENTION N° 2: CONSOLIDATION DE LA DEMOCRATIE A TRAVERS LE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS NATIONAUX											
<p>2.1 – La Gestion du programme d'assistance technique électorale est assurée avec la mise en place de l'UGP</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC approuvé et signé • Projet d'appui mis en place • Ressources financières nécessaires mobilisées • Mécanismes de coordination mis en place • Rapports périodiques d'exécution disponibles . 	L'exécution du Projet se fait dans le respect des règles et procédures du PNUD et les résultats atteints sont conformes aux attentes.	<p>Sélection et recrutement des experts et autre personnel d'appui de l'UGP</p> <p>Installation et acquisition des équipements requis pour le fonctionnement de l'UGP</p> <p>La programmation des activités est assurée.</p>							PNUD		Expertise et Financements
									PNUD		
									PNUD		
2.2 - Le Cadre légal est mis en place	Tous les textes légaux et réglementaires sont adoptés pour	Concertation et finalisation d'éventuels amendements du cadre existant							Govt et Parlement		Expertise

<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Lois essentielles relatives aux élections votées Nombre de guides de procédures élaborés Règlement intérieur actualisé de la CENI-T disponible <p>Baseline :</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre légal en cours de finalisation (lois essentielles approuvées par le Parlement et promulguées, à l'exception de la loi relative aux élections communales) 	<p>mieux encadrer le travail de la CENI-T</p>	<p>Elaboration des guides de procédure</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENIT/ PNUD	
		<p>Vulgarisation du cadre légal, campagnes de sensibilisation</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Gov/ CENI-T/ PTF	
<p>2.3 – Les capacités institutionnelles et professionnelles de la CENI-T sont renforcées</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Opérationnalité du CNTDI Nombre de personnel de la CENI-T formé par le projet Nombre de d'activités d'échanges d'expérience <p>Baseline:</p> <ul style="list-style-type: none"> Le CNTDI n'existe pas et la CENI-T ne dispose pas des capacités nécessaires pour une consolidation du fichier au niveau national 	<p>2012 :</p> <ul style="list-style-type: none"> le CNTDI est opérationnel <p>2013 :</p> <p>Les 22 fichiers électoraux régionaux sont consolidés en un fichier national et les données de toutes les opérations électorales sont gérées informatiquement</p>	<p>Création du Centre National de Traitement des Données Informatiques (CNTDI)</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T	
		<p>Evaluation des besoins</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T	
		<p>Achat des équipements</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T	
		<p>Réactivation des CID et CIR</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T	
		<p>Sessions de formation du personnel de la CENI-T</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T/ PNUD	
		<p>Echange d'expériences (voyages d'étude, participation à des missions d'observation,)</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T/ PNUD	Expertise et Financements
<p>2.4 – Le renforcement du dialogue entre les acteurs du processus permet de prévenir les conflits et de consolider la paix</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> Disponibilité d'une stratégie et d'un plan d'appui à la prévention des conflits Nombre de personnes formées en techniques de négociation, de médiation, de prévention et de règlement des conflits Nombre de sessions de dialogue organisées 	<p>2012-2013 :</p> <p>La promotion du dialogue entre les différents acteurs favorise le déroulement d'un processus électoral apaisé.</p> <p>Tous les conflits et différends sont résolus de manière non violente</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 plan de contingences Au moins 88 personnes formées (à raison de 4 par région) sur l'ensemble du 	<p>Formulation d'une stratégie et d'un plan d'appui à la prévention des conflits</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PNUD	
		<p>Sessions de formation en techniques de négociation, de médiation, de prévention et de règlement des conflits</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PNUD	
		<p>Conception, production et dissémination de supports sur la prévention des conflits et leur résolution non-violente</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T/ PNUD	
		<p>Organisation de sessions de dialogue et mise en place de mécanismes de veille et de prévention des conflits</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T/ PNUD	Expertise et Financements
		<p>Déploiement de médiateurs sur le terrain</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	CENI-T/ PNUD	
		<p>Mise à disposition d'une expertise en prévention des conflits</p>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PNUD	

<p>Baseline :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crise politique depuis 2009 et dialogue tendu entre les différents protagonistes • Aucune stratégie et plan d'appui à la prévention des conflits n'est disponible 	<p>pays</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 750 sessions de dialogue promues sur l'ensemble des 1551 communes 										
<p>2.5 – Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral, les procédures de vote ainsi que sur leurs droits et devoirs en matière électorale</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de supports de sensibilisation disséminés • Nombre de réunions de concertation organisées avec les autres acteurs • Nombre séances de sensibilisation et d'éducation civique organisée • Plan de communication et stratégie de sensibilisation disponibles • Taux de participation aux différents scrutins <p>Baseline :</p> <p>Existence d'OSC ayant une certaine expérience dans le domaine de la sensibilisation et de l'éducation civique</p>	<p>2012-2013 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 1 par Fokontany • Au moins 3 réunions par commune • Au moins 2 séances de sensibilisation et d'éducation civique par Fokontany <p>Participation plus accrue des populations au processus électoral ;</p> <p>Recul de l'apathie électorale ;</p> <p>Violences électorales minorées.</p>	<p>Elaboration d'un plan de sensibilisation</p>						CENI-T		Expertise et Financements	
		<p>Appels d'offres et sélection des ONG et OSC chargées des campagnes d'éducation civique</p>						PNUD			
		<p>Conception, production et dissémination de supports de sensibilisation</p>						CENI-T/ PNUD			
		<p>Mise en place d'un cadre de concertation et tenue de réunions régulières avec les autres acteurs (partis politiques, OSC, médias, etc.)</p>						CENI-T			
		<p>Exécution des activités de validation, contrôle et d'évaluation de l'exécution des campagnes par les OSC</p>						CENI-T			
		<p>Exécution des campagnes de sensibilisation et éducation civique</p>						OSC/ CENI-T			
<p>2.6 – La promotion du respect des droits de l'Homme est garantie et un monitoring effectif est assuré</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes, de partis politiques, de médias et d'OSC actives dans le domaine des droits de l'Homme formés • Opérationnalité du Centre de Monitoring <p>Baseline :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 0 pour chaque catégorie • Inexistence d'un Centre de Monitoring 	<p>2012-2013 :</p> <p>Les différents acteurs sont effectivement sensibilisés sur l'importance des droits de l'homme et toutes les phases du processus électoral se déroulent dans le strict respect de ces droits.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 100 personnes, dans chaque catégorie (partis politiques, OSC, etc.) sensibilisées aux droits de l'homme 	<p>Formations dispensées aux partis politiques, aux médias et aux OSC actives dans le domaine des droits de l'Homme</p>						CENI-T/ PNUD		Expertise	
		<p>Mise en place d'un Centre de Monitoring</p>						CENI-T			
		<p>Plaidoyer en direction des partis politiques pour les encourager à accorder une plus grande importance à l'intégration des jeunes et des femmes</p>						PNUD			
		<p>Forum des partis politiques pour favoriser l'interaction communicationnelle avec la CENI-T et les autres acteurs</p>						CENI-T/ PNUD			
		<p>Elaboration d'outils de formation (manuels, guides, etc.)</p>						PNUD			
		<p>Elaboration et signature d'un code de bonne conduite des partis politiques et des candidats, y compris leurs mandataires et délégués</p>						CENI-T/ PNUD			

<p>2.7 – Une couverture impartiale des différentes phases du cycle électoral est assurée par les Médias publics et privés</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de professionnels des médias formés à la déontologie et à la couverture des élections • Nombre de journalistes formés sur la couverture impartiale du processus électoral. • Taux de couverture médiatique du processus <p>Baseline :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversité de médias, mais les journalistes manquent de professionnalisme et parfois d'impartialité 	<p>2012-2013 :</p> <p>Le renforcement des capacités des professionnels des médias publics et privés garantit une couverture impartiale et professionnelle du processus électoral</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au moins 100 professionnels des médias formés sur l'ensemble des 22 régions. • Un taux de couverture médiatique d'au moins 75% est assuré 	Appui technique à l'organisme de régulation et de monitoring des médias								PNUD		Expertise et Financements		
		Sessions de formation à la déontologie et à la couverture des élections									PNUD			
		Appui au management, coaching in situ et soutien à la hiérarchie intermédiaire											PNUD	
		Mise en pool, production d'expertise et appui à la production d'émissions radio et TV											PNUD	
<p>2.8 – Le Genre est intégré et l'égalité participation des hommes et des femmes promue</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité d'une stratégie de prise en compte de la dimension genre dans le processus électoral • Taux de femmes inscrites sur les listes électorales • nombre de candidatures féminines lors des différentes consultations • Nombre de femmes élues <p>Baseline :</p> <p>Une ébauche de document de stratégie sur l'intégration du genre dans le processus électoral à Madagascar a été élaborée en mai 2012 avec le concours du Bureau régional de BCPR à Johannesburg.</p>	<p>2013 :</p> <p>Une implication plus grande des femmes en politique, notamment par une participation plus accrue au processus électoral.</p> <p>Une représentation accrue des femmes dans les organes électifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de prise en compte du genre dans les élections est mise en œuvre • Au moins 50% de femmes inscrites sur les listes électorales • Environ 30% de femmes candidates aux diverses élections • Au moins 25% de femmes élues 	Elaboration/Validation d'une stratégie de prise en compte de la dimension genre dans le processus électoral								CENI-T/ PNUD		Expertise et Financements		
		Appui technique pour l'intégration du genre dans les activités et programmes de la CENI-T et des autres acteurs											PNUD	
		Appui à la mobilisation des femmes au processus électoral comme électrices, observatrices, témoins des partis politiques, membres des bureaux de vote											CENI-T/ PNUD	
		Appui technique aux partis politiques pour susciter des candidatures féminines et intégrer le genre dans leurs programmes											PNUD	
2.9 – Les activités postélectorales permettent la pérennisation des acquis du processus	2013 :	Collecte, inventaire et entreposage de l'ensemble du matériel électoral réutilisable									CENI-T/ PNUD			

<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité du fichier électoral mis à jour conformément aux dispositions légales • Nombre de Séminaires-ateliers organisés pour aider à formuler d'éventuelles réformes électorales à suggérer <p>Baseline :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un fichier électoral déjà disponible sert de base pour la mise à jour périodique. 	<p>En s'appuyant sur les acquis des phases antérieures, les activités mises en œuvre à l'issue des scrutins contribuent à la consolidation de la démocratie et au renforcement de la gouvernance participative.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le fichier électoral est périodiquement mis à jour • Au moins 6 séminaires – ateliers dans les 6 provinces du pays 	<p>Atelier d'évaluation des étapes du processus électoral et recommandations pour d'éventuelles améliorations</p>								CENI-T/ PNUD		<p>Expertise et Financements</p>
		<p>Séminaires-ateliers pour identifier d'éventuelles dispositions légales à amender en vue de suggérer des réformes électorales pour faciliter la mise en œuvre des opérations électorales et améliorer le système électoral.</p>										

10 BUDGET PREVISIONNEL DE L'ASSISTANCE TECHNIQUE INTERNATIONALE A TRAVERS LE PROJET D'APPUI AU CYCLE ELECTORAL 2012-2013

NB : Les coûts du personnel sont des coûts pro-forma (qui incluent non seulement les salaires mais aussi toutes les autres allocations: couverture médicale, pension, sécurisation, voyages, etc.)

N°	Description	Quantité	Durée (mois)	Coût Unitaire	Année			Coût Total (en USD)
					2012	2013	2014	
A – Personnel et Fonctionnement								
I – Personnel								
01	Conseiller Technique Principal	01	14	18 500	37 000	222 000	-	259 000
02	Expert en administration & finances	01	14	16 500	33 000	198 000	-	231 000
03	Expert en opérations électorales et en logistique	01	14	16 500	33 000	198 000	-	231 000
04	Expert en informatique (gestion de bases de données électorales)	01	14	16 500	33 000	198 000	-	231 000
05	Spécialiste en sensibilisation et éducation civique (VNU)	01	12	3 750	-	45 000	-	45 000
06	Spécialiste en Genre et Elections (VNU)		12	3 750	-	45 000	-	45 000
07	Spécialiste en reporting et en communication institutionnelle (VNU)	01	12	3 750	-	45 000	-	45 000
08	Spécialiste en formation et éducation civique (VNU)	01	12	3 750	-	45 000	-	45 000
09	Spécialiste en acquisitions (VNU National)	01	12	2 500	-	30 000	-	30 000
10	Spécialiste Juriste (VNU)	01	12	3 750	-	45 000	-	45 000
11	Spécialiste en prévention et gestion des conflits (VNU)	01	12	3 750	-	45 000	-	45 000
12	Consultants ponctuels (Logistique, Formation, Contentieux, Prévention et gestion de conflits, Genre, etc.)	05	05	15 000	50 000	325 000	-	375 000
13	Spécialistes en logistique et opérations (VNU en régions)	11	12	3 750	-	495 000	-	495 000
14	Assistant administratif et financier	01	14	2 000	4 000	24 000	-	28 000
15	Assistant administratif	02	14	1 500	6 000	36 000	-	42 000
16	Chauffeurs à Antananarivo	04	14	750	6 000	36 000	-	42 000
17	Chauffeurs dans les régions	11	12	750	-	99 000	-	99 000
Sous-Total Personnel					202 000	2 131 000	-	2 333 000
II – Equipement et Fournitures								
18	Véhicules 4 x 4 Pick Up (Fournis par le PNUD)	15		-	-	-	-	Pour mémoire
19	Equipements et accessoires informatiques (ordinateurs, imprimantes, onduleurs, etc.)	22		1 200	26 400	-	-	26 400
20	Fournitures de bureau				5 000	20 000	-	25 000
21	Matériel et Supports de Communication (interconnexion réseau, connexion internet, téléphone, etc.)				10 000	45 000	-	55 000
22	Matériel et équipements de sécurité (radios Motorola, etc.)				-	-	-	-
23	Divers équipements et fournitures				-	20 000	-	20 000

24	Location de bureau ou construction de préfabriqués				5 000	85 000	-	90 000
Sous-Total Equipements et fournitures					46 400	170 000	-	216 400
III – Transport et Voyages								
25	Billets d’avion des experts internationaux	15		3 000	22 500	22 500	-	45 000
26	Voyages				5 000	55 000	-	60 000
27	Carburant et entretien des 4 véhicules				9 000	138 000	-	147 000
Sous-Total Transport et voyages					36 500	215 500	-	252 000
Sous-Total A (Personnel et Fonctionnement)					284 900	2 516 500	-	2 801 400
B – Activités pré et post électorales								
28	Appui aux réformes électorales				-	-	-	-
29	Cours BRIDGE en administration électorale				-	-	-	-
30	Echanges d’expériences – JTF effective Electoral Assistance				-	-	-	-
31	Promotion du dialogue, Prévention et gestion de conflits électoraux				50 000	200 000	-	250 000
32	Sensibilisation, Education civique				50 000	50 000	-	100 000
33	Appui aux partis politiques				-	-	-	-
34	Appui aux médias				-	200 000	-	200 000
35	Genre et Elections				-	200 000	-	200 000
36	Séminaires/Conférences d’évaluation post-scrutins (leçons tirées, propositions de réformes, etc.)					80 000	-	80 000
Total B (Activités pré et post électorales)					100 000	730 000	-	830 000
TOTAL (avant Contingences)					384 900	3 246 500	-	3 631 400
GMS (7%)					26 943	227 255	-	254 198
TOTAL GENERAL UGP					411 843	3 473 755	-	3 885 598

ANNEXES

TERMES DE REFERENCE INDIVIDUELS DES MEMBRES DE L'UNITE DE GESTION DU PROJET (UGP)

I - Conseiller Technique Principal (CTP)

Titre du poste	: Conseiller Technique Principal
Type de contrat	: FTA
Durée	: 14 mois
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Date de début	: Novembre 2012
Nombre de poste	: Un

Tâches et responsabilités :

Sous l'autorité et la direction de la Représentante Résidente du PNUD à Madagascar, et la supervision technique du Représentant Résident Adjoint/Programme, le Conseiller technique principal du projet aura pour mission de mettre en œuvre et d'administrer le Projet. En sa qualité de Chef de l'Unité de Gestion du Projet (UGP), le CTP travaillera en étroite collaboration avec la CENI-T et, à travers celle-ci, avec les autres acteurs, afin de promouvoir un processus électoral le plus crédible et le plus transparent possible. Il reste entendu qu'il prendra uniquement ses instructions des Nations Unies. Ses attributions sont les suivantes :

1. Mettre en place et organiser l'Equipe Technique d'Appui au Processus Electoral;
2. Gérer, superviser et coordonner, sur le plan technique et administratif, le personnel de l'UGP, y compris les experts, les consultants et le personnel local ;
3. Planifier et coordonner le soutien des partenaires à la CENI-T et aux autres acteurs et conseiller les administrations en la matière ;
4. Conseiller la CENI-T en matière de planification, d'organisation et de conduite du processus électoral ;
5. Conseiller les autorités nationales en matière d'organisation des scrutins (recensement des électeurs, programmation des opérations électorales, procédures de vote, décompte des bulletins, compilation des résultats, etc.) et, sur la base de l'expérience acquise, faire des recommandations sur les réformes et ajustements susceptibles d'améliorer le déroulement des opérations électorales;
6. Être responsable devant le Comité de pilotage du fonds commun et assurer le secrétariat de ce mécanisme de coordination du projet;
7. Fournir au Comité de pilotage les conseils et informations pour la planification stratégique et la prise de décision ;
8. Animer, en collaboration avec la Présidente de la CENI-T, les réunions hebdomadaires du Comité technique ;
9. Préparer des rapports trimestriels d'avancement et des rapports annuels sur les activités du projet, à l'attention du PNUD et du Comité de pilotage ;
10. Tenir le secrétariat des séances périodiques d'information et de concertation du PNUD, de la CENI-T avec les partenaires au développement ;
11. Assurer le partage d'information avec les parties prenantes au processus électoral ;
12. Superviser et assurer la coordination des sous-programmes du fonds commun ;
13. Préparer et assister les missions d'évaluation du projet ;
14. Superviser le travail de préparation de l'audit du projet.
15. S'assurer en toutes circonstances que le Projet ne compromet nullement la crédibilité du SNU, les intérêts du pays et des partenaires impliqués dans le processus.

Domaines de compétence :

- Professionnalisme: très bonnes connaissances des systèmes et procédures électoraux, expertise de terrain, capacité à s'adapter aux réalités spécifiques du pays hôte.
- Leadership: aptitude à planifier, coordonner et superviser les activités d'une équipe pluridisciplinaire.
- Planification et organisation: faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.
- Communication : être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.
- Aptitude technologique : bonne maîtrise de l'outil informatique.

Qualifications & expérience requises:

- Un diplôme universitaire (de niveau BAC+5, minimum) en sciences politiques, relations internationales, droit, sciences sociales, administration publique, gestion publique ou domaine équivalent ;
- Un minimum de 15 ans d'expérience professionnelle spécifique dans le domaine des systèmes électoraux, de la législation et de la gestion des processus électoraux ;
- Une expérience confirmée dans la formulation des conseils techniques aux parties prenantes dans les processus électoraux, notamment aux organismes de gestion des élections et aux partenaires au développement ;
- Une expérience confirmée et éprouvée dans la planification, la mise en œuvre et la supervision des projets d'assistance électorale sur financement des organisations internationales au niveau directeur ;
- Une expérience en gestion du projet et en gestion de ressources humaines ;
- Une maîtrise parfaite des langues française et anglaise, aussi bien écrite que parlée ;
- Une expérience spécifique en coordination de bailleurs, en relations Gouvernement - bailleurs et en gestion d'un fonds commun multi bailleurs ;
- La connaissance des règles et règlements financiers du PNUD, ainsi que des procédures de la Commission Européenne et d'autres partenaires de développement ;
- Une expérience professionnelle dans des démocraties transitoires ou naissantes.
- Une expérience antérieure à ce même niveau de poste est un atout

II – Expert en Administration et Finances

Titre du poste	: Expert(e) en Administration et Finances
Durée	: 14 mois
Type de contrat	: FTA
Date d'affectation	: Novembre 2012
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Nombre de poste	: Un

Tâches et responsabilités :

Sous l'autorité et la supervision directe du Conseiller Technique Principal du projet, et en collaboration avec l'unité finances du PNUD, l'intéressé/e sera chargé/e de concevoir et de réaliser le suivi de toutes les opérations financières et budgétaires liées au cycle électoral à Madagascar. A ce titre, en collaboration avec la Commission Electorale Nationale Indépendante de la Transition (CENI-T) et avec d'autres experts internationaux et nationaux, il/elle aura pour tâches notamment de :

1) Sur le plan administratif et organisationnel :

- participer à la détermination et à la mise en place d'un système de suivi/évaluation des activités du projet/programme ensemble avec la CENI-T et les experts de programmation de l'équipe technique d'appui au processus électoral;
- appuyer et suivre, dans ses domaines de compétence, les travaux des différents consultants internationaux et nationaux intervenant dans le projet ;

2) Sur le plan financier :

- Gérer, sous la supervision du CTP du projet, toutes les ressources mises à la disposition du processus électoral par les bailleurs de fonds sous les modalités de fonds fiduciaire et de partage des coûts.
- élaborer et actualiser régulièrement le plan de trésorerie du projet qui permettra au PNUD de planifier les décaissements des contributions des bailleurs ;
- établir des échéanciers de paiement des fournisseurs en fonction des livraisons des commandes et des éventuelles retenues de garantie ;
- vérifier la conformité des pièces soumises au paiement du PNUD, en fonction des exigences particulières des bailleurs ;
- préparer et tenir des tableaux pour rendre compte des contributions reçues et de l'utilisation des fonds par source de financement et selon les rubriques du budget officiel approuvé ;
- préparer des comptes-rendus d'exécution financière pour le projet ;
- exécuter les tâches administratives et financières du projet ;
- exécuter toutes autres tâches requises par le CTP et conformes à ses compétences.

Domaines de compétence

- **Professionnalisme:** Avoir une bonne connaissance des règles et procédures de l'ONU en matière de programmation.
- **Leadership:** aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.
- **Planification et organisation:** faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.

- **Communication** : être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.
- **Aptitude technologique** : bonne maîtrise de l'outil informatique y compris le power point et l'Excel ainsi qu'une maîtrise du système ATLAS.
- **Travail en groupe**: aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

Qualifications et expérience requises

- **Niveau d'instruction**: Diplôme universitaire (maîtrise ou équivalent) en gestion, finances, administration, sciences politiques ou disciplines équivalentes.
- **Expérience**: Au moins 7 ans d'expérience en gestion des finances et gestion administratif des projets, et au moins 5 ans dans le domaine des élections ; grande maîtrise des règles et procédures du Système des Nations Unies. Expérience en gestion des fonds fiduciaires fortement souhaitable.
- **Langue**: Ecrire et parler couramment le français. La connaissance de l'anglais est un atout.

III – Expert(e) en Opérations électorales et en logistique

Titre du poste	: Expert(e) en Opérations électorales et en logistique
Durée	: 14 mois
Type de contrat	: FTA
Date d'affectation	: Novembre 2012
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Nombre de poste	: Un

Sous l'autorité et la supervision du Conseiller Technique Principal, l'expert en opérations électorales et en logistique sera chargé d'apporter un appui conseil à la conception et la mise en œuvre des différentes opérations électorales menées par la CENI-T. A cet égard, il devra assumer, de manière non limitative, les tâches et responsabilités suivantes:

Tâches et responsabilités:

1. Assister le Conseiller Technique Principal dans la planification annuelle et trimestrielle des activités du projet ;
2. Apporter un appui à la CENI-T dans l'élaboration d'un plan opérationnel, ainsi que dans sa mise en œuvre et son suivi;
3. Elaborer, en liaison avec la CENI-T, un Plan d'appui logistique, ainsi que des stratégies d'opérationnalisation du plan de support logistique ;
4. Fournir au Conseiller Technique Principal toutes informations substantielles dans le domaine spécifique de sa compétence pour permettre de conseiller le Comité de pilotage dans la planification stratégique et la prise de décision ;
5. Fournir des rapports d'avancement, ainsi que des informations ad hoc, au Conseiller Technique Principal dans le domaine spécifique des opérations, la planification et la logistique électorale
6. Travailler étroitement avec le Secrétaire Exécutif National de la CENI-T pour assurer une meilleure coordination dans l'exécution des activités opérationnelles au niveau des démembrements de la Commission ;
7. Contribuer à la mise en place d'un système d'inventaire et de conservation du matériel électoral ;
8. Contribuer à la conceptualisation et au suivi de la mise en œuvre de la révision systématique de la liste électorale et de l'organisation pratique des différents scrutins ;
9. Appuyer les autorités impliquées dans la gestion du processus électoral dans la planification des activités et l'affectation des ressources pour le processus électoral ;
10. Assister le Conseiller Technique Principal dans la concertation avec les parties prenantes du processus électoral ;
11. Exécuter, à la demande du CTP, toute autre tâche entrant dans le cadre des attributions et du mandat du projet et de l'UGP

Compétences

Compétences liées au PNUD

- Intégrité et respect des valeurs et de l'éthique des Nations Unies ;
- Capacité à promouvoir la vision, la mission et les buts stratégiques du PNUD et des Nations Unies ;

Compétences liées au Poste :

- Très bonne connaissance de la planification stratégique et une maîtrise des outils programmatiques ;

- Expertise confirmée dans le domaine du conseil stratégique en matière électorale, avec une bonne connaissance et une capacité à évaluer l'évolution de la situation politique ;
- aptitude à mener des études approfondies et à parvenir à des conclusions pertinentes sur le recensement des électeurs, sur les cartes d'électeurs et sur l'établissement du fichier électoral;
- aptitude à s'adapter aux réalités spécifiques du pays hôte ;
- aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail ;
- Faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail ;
- Expérience de gestion de l'information à l'aide de techniques modernes, portée également sur la conservation de dossiers sur support électronique ;
- aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail dans le respect des diversités.
- Habileté à travailler sous pression dans un environnement politique et psychologique difficile ;
- Bonnes capacités de communication et de rédaction pour préparer des rapports de qualité, formuler des positions, faire des choix sensibles et difficiles et les défendre;
- Esprit d'ouverture et capacité à gérer des situations complexes.

Qualifications et expérience requises

- **Niveau d'instruction :** Titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Bac + 4 (Maîtrise ou équivalent), de préférence en sciences politiques, sciences sociales, sciences juridiques, démographie et/ou statistiques ou dans des domaines apparentés ;
- **Expérience:** Un minimum de 7 ans d'expérience professionnelle, dont 5 spécifique dans le domaine des élections; une expérience confirmée dans la formulation de conseils techniques aux parties prenantes dans les processus électoraux, notamment aux organismes de gestion des élections et aux partenaires techniques et financiers; être en mesure de travailler sous pression.
- **Langues :** Avoir une maîtrise parfaite du français, la connaissance de l'anglais étant un atout.

IV – Expert en Systèmes d’Information Electorale (Informaticien)

Titre	: Expert en Informatique et Gestion de base de données électorales
Durée	: 14 mois
Type de contrat	: FTA
Date de début	: Novembre 2012
Lieu d’affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l’intérieur du pays
Nombre de postes	: Un

Tâches et responsabilités:

Sous l'autorité et la supervision du Conseiller Technique Principal, et en étroite collaboration avec la CENI-T, l'intéressé(e) est notamment chargé(e) des tâches suivantes:

1. Apporter un appui à la CENI-T, dans la mise en œuvre, le suivi du processus de recensement informatique des électeurs ;
2. Superviser le bon fonctionnement du Centre National de Traitement des Données Informatiques
3. Appuyer la CENI-T dans l’élaboration d’un plan d’évaluation des opérations de recensement des électeurs
4. Contribuer à l’évaluation de la qualité de la liste électorale au regard des critères d’exhaustivité, d’exactitude, d’actualité et d’inclusivité;
5. Elaborer et proposer les options technologiques pour guider la CENI-T dans sa stratégie de mise en œuvre du recensement électoral, de traitement des données du recensement, d'appui informatique à l'ensemble du processus électoral, y compris la collecte et le traitement des résultats des scrutins.
6. Proposer un plan de pérennisation du Centre National de Traitement des Données après la phase du cycle électoral 2012-2013.
7. Contribuer à la mise en place d’un système d’information électorale globale permettant l’échange d’information sur le projet, ainsi que les actions des autres acteurs ou intervenants en liaison avec le processus;
8. Fournir des rapports d’avancement, ainsi que des informations ad hoc, au Conseiller Technique Principal dans le domaine spécifique de sa compétence ;
9. Exécuter à la demande du CTP toute tâche entrant dans le cadre des attributions, du mandat du projet et de l’UGP.

Aptitudes

Compétences organisationnelle:

- Solides capacités d'analyse et de synthèse des situations et habilités à trouver des solutions;
- Aptitude à travailler sous la contrainte des délais et des résultats en faisant preuve d'initiative, de dynamisme et de pro activité;
- Aptitude et intérêt à travailler en équipe dans un environnement multiculturel;
- Solides capacités d'expression écrite et orale et réelles aptitudes à formuler de façon claire et concise ses idées;
- Aptitude à communiquer de façon efficace avec les différents partenaires impliqués;
- Ouverture d'esprit et volonté de faire preuve d'adaptabilité et de souplesse dans les relations avec ses collaborateurs;
- Pédagogie et désir de s'inscrire dans un cadre de transfert de compétences.
- Aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire et à coordonner les activités d'un groupe de travail ;
- Etre en mesure de travailler sous pression ;
- Capacité à planifier et à organiser les tâches ;
- Savoir conduire un véhicule et disposer d’un permis catégorie B.

Qualifications et expérience requises

- Instruction :** Diplôme d'Ingénieur en Informatique, Statistiques ou équivalent
- Expérience:** Un minimum de 7 ans d'expérience confirmée en matière de recensement des électeurs et de gestion de bases de données électorales; une expérience avérée dans l'appui-conseil aux organes de gestion des élections dans les démocraties émergentes.
- Langues:** Une maîtrise parfaite de la langue française, aussi bien écrite qu'orale, est indispensable. Une connaissance pratique de l'Anglais est un atout pour une bonne interaction avec les partenaires.

V – Spécialistes en logistique et opérations électorales

Titre du poste	: Spécialistes en logistique et opérations électorales
Type de contrat	: VNU International
Durée	: 12 mois
Lieu d'affectation	: Chef lieu de région
Date de début	: Janvier 2013
Nombre de postes	: Onze

Sous l'autorité et la supervision du Conseiller Technique Principal, le spécialiste en logistique et opérations électorales assumera les tâches et responsabilités suivantes :

Tâches et responsabilités:

1. Développer et gérer la planification logistique des activités électorales ;
2. Fournir des conseils dans son domaine de compétence à la demande des unités concernées de la CENI-T ;
3. Superviser les activités de logistique électorale et des opérations électorales afin d'assurer l'acquisition en temps opportun du matériel et des équipements nécessaires à la tenue des élections locales et générales, tant au niveau de la CENI-T que de ses démembrements et des bureaux de vote ;
4. Conseiller, assure le suivi de l'élaboration des rapports par la CENI-T et les administrations locales des élections, relatifs à la planification de la logistique et des opérations électorales ;
5. En coordination avec les entités nationales et internationales concernées, participer à la mise en place et le développement des plans de sécurité pour assurer la sécurité du personnel électoral du projet, des équipes de terrain, du matériel électoral au niveau des bureaux de vote et des centres de compilation;
6. Concevoir et participer activement aux activités de renforcement des capacités de ses homologues de la contrepartie malgache;
7. Mettre en place et animer un système d'évaluation permanente de toutes les activités logistiques des entités électorales.

Domaines de compétence :

- **Professionnalisme:** très bonnes connaissances techniques attestées pour la logistique électorale, expertise de terrain, capacité à s'adapter aux réalités spécifiques du pays hôte.
- **Leadership:** aptitude à planifier, coordonner et superviser les activités d'une équipe pluridisciplinaire.
- **Planification et organisation:** faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.
- **Communication :** être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.
- **Aptitude technologique :** bonne maîtrise de l'outil informatique.
- **Travail en groupe:** aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail dans le respect de la diversité.

Qualifications minimum & expérience requises:

- Diplôme de maîtrise en sciences politiques, en administration/gestion publique et/ou en sciences sociales ;
- Expérience en conseil, planification, organisation, supervision d'au moins trois élections
- Français mandataire. La connaissance de l'anglais est un atout.
- Flexibilité et aptitude à vivre et travailler sous pression et dans des conditions difficiles.

VI – Spécialiste en Acquisitions (Procurement) / Elections

Titre	: Spécialiste en acquisitions
Durée	: 12 mois
Type de contrat	: VNU National
Date de début	: Janvier 2013
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements dans les régions
Nombre de postes	: Un

Tâches et responsabilités:

Sous l'autorité opérationnelle et la supervision du Conseiller Technique Principal, en liaison avec les autres membres de l'UGP, le service des acquisitions du PNUD et en étroite collaboration avec la CENI-T, l'intéressé(e) est notamment chargé(e) des tâches et / ou missions suivantes :

1. Planifier, développer et coordonner le calendrier des acquisitions pour le processus électoral, en respectant les règles et procédures du Système des Nations Unies et du PNUD ;
2. Appuyer la CENI-T et les consultants internationaux de programmation de l'UGP affectés à la CENI-T dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'activité en vue de l'acquisition du matériel et des équipements ;
3. Assurer l'administration et l'exécution adéquate du processus d'acquisition: élaboration des cahiers de charge, établissement des requêtes et réquisitions, lancement des appels d'offres, évaluation des offres et choix des fournisseurs, vérification et certification des services rendus;
4. Développer des outils de documentation appropriés et gérer la documentation relative au processus d'acquisition en vue du reportage aux partenaires;
5. Etablir et maintenir des mécanismes d'identification des besoins futurs;
6. Préparer des rapports réguliers sur la situation des biens et services relatifs aux besoins du processus électoral et aux besoins de l'équipe du projet;
7. Fournir des rapports d'avancement, ainsi que des informations substantielles et/ou ad hoc, au Conseiller Technique Principal dans le domaine spécifique de sa compétence ;
8. Exécuter, à la demande du CTP, toute autre tâche entrant dans le cadre des attributions, du mandat du projet et de l'UGP;

Domaines de compétence

- **Professionalisme:** Avoir une bonne connaissance des règles et procédures de l'ONU en matière de programmation.
- **Leadership:** aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.
- **Planification et organisation:** faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.

- **Communication** : être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.
- **Aptitude technologique** : bonne maîtrise de l'outil informatique y compris le power point et l'Excel ainsi qu'une maîtrise du système ATLAS.
- **Travail en groupe**: aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

Qualifications et expérience requises:

- **Niveau d'instruction:** Diplôme d'études universitaires, de préférence en gestion, administration ou disciplines équivalentes ;
- **Expérience:** Au moins 5 ans d'expérience en acquisition et gestion administrative de contrats, dans une organisation du Système des Nations Unies ou dans une administration publique. Une expérience en acquisitions liées aux élections serait un atout. Grande maîtrise des règles et procédures du Système des Nations Unies en matière de gestion, d'acquisition des biens et services;
- **Langue:** Ecrire et parler couramment le français.

VII – Spécialiste en Formation et Education Civique

Titre	: Spécialiste en formation et éducation civique
Durée	: 12 mois
Type de contrat	: VNU International
Date de début	: Janvier 2013
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Nombre de postes	: Un

Tâches et responsabilités:

Sous l'autorité et la supervision du Conseiller Technique Principal, et en étroite collaboration avec la CENI-T, l'intéressé(e) est notamment chargé(e) des tâches suivantes:

- Aider la Commission Électorale Nationale Indépendante de la Transition à analyser et identifier les besoins en formation et en sensibilisation.
- Aider la CENI-T à concevoir et rédiger les guides de procédures pour les différentes catégories d'agents ainsi que les stratégies de sensibilisation appropriées.
- Aider la CENI-T à concevoir et rédiger les manuels à utiliser pour les différentes sessions de formation
- Aider la CENI-T à élaborer un plan d'éducation civique et de sensibilisation, ainsi que des stratégies d'opérationnalisation du plan d'éducation civique et de sensibilisation;
- Aider la CENI-T à concevoir et produire les différents supports de formation et de sensibilisation
- Aider la CENI-T dans l'élaboration et l'exécution des programmes de sensibilisation et de programmes de formation pour ses membres et pour les membres des bureaux de vote dans les différentes étapes du processus électoral.
- Superviser les sessions de formation et les campagnes de sensibilisation.
- Exécuter, à la demande du CTP, toute autre tâche entrant dans le cadre des attributions, du mandat du projet et de l'UGP.

Domaines de compétence

- **Professionalisme:** Avoir une bonne connaissance des règles et procédures de l'ONU en matière de programmation.
- **Leadership:** aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.
- **Planification et organisation:** faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.
- **Communication :** être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.

- **Aptitude technologique** : bonne maîtrise de l'outil informatique.
- **Travail en groupe**: aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

Qualifications et expérience requises:

- **Niveau d'instruction**: Diplôme d'études universitaires, de préférence en pédagogie, droit, science politique, sciences sociales, administration, ou disciplines équivalentes ;
- **Expérience**: Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la formation et de l'éducation civique électorales.
- **Langue**: Ecrire et parler couramment le français.

VIII – Spécialiste en reporting et en communication institutionnelle

Titre	: Spécialiste en reporting et en communication institutionnelle
Durée	: 12 mois
Type de contrat	: VNU International
Date de début	: Janvier 2013
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Nombre de postes	: Un

Tâches et responsabilités:

Sous l'autorité et la supervision du Conseiller Technique Principal, et en étroite collaboration avec le PNUD, l'intéressé(e) est notamment chargé(e) des tâches suivantes:

1. Appuyer l'UGP dans son rôle de Secrétariat du Comité de Pilotage;
2. Participer aux réunions et rencontres institutionnelles dans le cadre du projet et produire les rapports et comptes rendu de ces réunions et rencontres.
3. Assurer la mise en place et la tenue régulière d'un système d'archivage électronique de toutes les données et documents produits au cours du processus électoral, et particulièrement de la documentation de l'UGP et de la CENI-T ;
4. Apporter son appui à la mise en place et les mises à jour régulières du site web de la CENI-T en liaison l'équipe de la communication de la CENI-T et d'éventuels prestataires techniques extérieurs
5. Apporter un appui à la CENI-T dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi d'un Plan de communication ;
6. Aider la CENI-T à élaborer, en liaison avec le spécialiste en éducation civique du projet, un Plan d'éducation civique et de sensibilisation, ainsi que des stratégies pour son opérationnalisation;
7. Proposer un cadre de concertation de la CENI-T avec les partis politiques, la société civile et tout autre acteur du processus ;
8. Proposer un code de conduite des partis politiques et des acteurs de la société civile ;
9. Apporter un appui à la CENI-T pour la préparation des conférences, points de presse et rencontres avec la société civile ;
10. Contribuer à la mise en place d'un système d'information et d'échange d'information sur le processus électoral, ainsi que les actions des autres acteurs ou intervenants en liaison avec le processus ;
11. Fournir des rapports d'avancement, ainsi que des informations ad hoc, au Conseiller Technique Principal dans le domaine spécifique de sa compétence ;
12. Exécuter, à la demande du CTP, toute autre tâche entrant dans le cadre des attributions, du mandat du projet et de l'UGP.

Compétences:

- Solides capacités d'analyse et de synthèse des situations et habilité à trouver des solutions;
- Aptitude à travailler sous la contrainte des délais et des résultats en faisant preuve d'initiative, de dynamisme et de pro activité;
- Aptitude et intérêt à travailler en équipe dans un environnement multiculturel;
- Solides capacités d'expression écrite et orale et réelles aptitudes à formuler de façon claire et concise ses idées;
- Aptitude à communiquer de façon efficace avec les différents partenaires impliqués;
- Ouverture d'esprit et volonté de faire preuve d'adaptabilité et de souplesse dans les relations avec ses collaborateurs;
- Pédagogie et disponibilité pour s'inscrire dans un cadre de transfert de compétences.

Qualifications et expérience requises :

Niveau d'instruction : Diplôme universitaire en sciences sociales, communication ou équivalent.

Expérience : Au moins 5 ans d'expérience avérée en matière de reporting et de communication institutionnelle

Langues : Une maîtrise parfaite de la langue française, aussi bien écrite qu'orale, est indispensable. Une solide connaissance pratique de l'Anglais est aussi nécessaire pour une bonne interaction avec les partenaires.

IX – Spécialiste en Prévention de Conflits et Renforcement du Dialogue

Titre	: Spécialiste en Prévention de Conflits et Renforcement du dialogue
Durée	: 12 mois
Type de contrat	: VNU International
Date de début	: Janvier 2013
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Nombre de postes	: Un

Tâches et responsabilités:

Sous l'autorité et la supervision du Conseiller Technique Principal, et en étroite collaboration avec le PNUD, l'intéressé(e) est notamment chargé(e) des tâches suivantes:

- Aider le PNUD à identifier des OSC et d'autres partenaires potentiels dans le domaine de la prévention de conflits et du renforcement du dialogue entre les acteurs nationaux.
- Aider le PNUD à élaborer un plan de sensibilisation et formation en prévention de conflits et en renforcement du dialogue, ainsi que des stratégies d'opérationnalisation de ce plan.
- Aider le PNUD à concevoir et produire les différents supports de formation et de sensibilisation relatifs à la prévention des conflits et au renforcement du dialogue.
- Aider le PNUD dans la mise en place et l'animation des réseaux locaux pour la prévention de la violence électorale.
- Superviser les sessions de formation et les campagnes de sensibilisation.
- Exécuter, à la demande du CTP, toute autre tâche entrant dans le cadre des attributions, du mandat du projet et de l'UGP.

Domaines de compétence

- **Professionalisme:** Avoir une bonne connaissance des règles et procédures de l'ONU en matière de programmation.
- **Leadership:** aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.
- **Planification et organisation:** faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.
- **Communication :** être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.
- **Aptitude technologique :** bonne maîtrise de l'outil informatique.
- **Travail en groupe:** aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

Qualifications et expérience requises:

- **Niveau d'instruction:** Diplôme d'études universitaires, de préférence en science politique, sciences sociales, prévention de conflits, droit, administration, ou disciplines équivalentes ;
- **Expérience:** Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la prévention des conflits, le renforcement du dialogue et la médiation.
- **Langue:** Ecrire et parler couramment le français.

X – Spécialiste en Genre & Elections

Titre	: Spécialiste en Genre et Elections
Durée	: 12 mois
Type de contrat	: VNU International
Date de début	: Janvier 2013
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements dans les régions
Nombre de postes	: Un

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Madagascar s'apprête à organiser des élections tant au niveau national que local. Ces élections constituent une étape importante pour la promotion de l'agenda genre dans le pays et pour une représentation accrue des femmes dans les instances de prise de décision à travers leur participation aux élections. En effet la Constitution du pays dispose que « La loi est l'expression de la volonté générale. Elle est la même pour tous, qu'elle protège, qu'elle oblige ou qu'elle punisse. Tous les individus sont égaux en droit et jouissent des mêmes libertés fondamentales protégées par la loi sans discrimination fondée sur le sexe, le degré d'instruction, la fortune, l'origine, la croyance religieuse ou l'opinion. La loi favorise l'égal accès et la participation des femmes et des hommes aux emplois publics et aux fonctions dans le domaine de la vie politique, économique et sociale. »

Cette disposition est confirmée par la Feuille de route qui marque, de manière sans équivoque, l'engagement à respecter les critères d'équité et de justice dans l'allocation des responsabilités notamment à travers la représentation du genre. Le même engagement se reflète au niveau des textes relatifs aux institutions de transition ainsi que dans le dispositif juridique relatif aux élections. Le cadre normatif interne malgache trouve son fondement dans le Cadre normatif International sur l'égalité des sexes et l'autonomisation de la femme en particulier la CEDEF, la Résolution 1325 du Conseil de Sécurité des Nations Unies sur les Femmes, la Paix et la Sécurité et la Résolution 1820 sur les violences sexuelles à l'égard des Femmes. Le cadre juridique régional africain et sous régional relatif à ce domaine en particulier le Protocole de la SADC sur le Genre et le Développement et compte tenu du contexte post crise de Madagascar, le Programme en 8 points du PNUD en faveur de la promotion de l'égalité des sexes dans la prévention des crises et le relèvement (8 point agenda : le eight point agenda) serviront également de référence.

Au niveau de la représentation actuelle des femmes dans le Gouvernement de transition, 9 femmes ont été désignées sur les 34 membres (soit 26 %) de l'Institution. Il en va de même dans le choix d'une femme pour présider la CENI-T qui compte pour le moment 19 membres dont 5 femmes (soit 26%). Cette évolution, même si elle ne permet pas encore au pays d'atteindre l'objectif de 30 % de postes de responsabilités occupés par les femmes en 2012, et qu'elle est relativisée par les taux plus faibles de 18% de femmes au Conseil Supérieur de la Transition et 12 % au Congrès de la Transition, n'en constitue pas moins un signal fort en direction des prochaines étapes de la transition. Elle est aussi une amélioration certaine par rapport à la situation de la représentation de 4,7% de femmes au niveau des maires est et de 2.6 % chez les chefs de Fokontany.

Ainsi, devant la faiblesse de cette représentation des femmes dans les institutions, une mobilisation des femmes malgaches depuis la base s'est concrétisée en décembre 2009 par la naissance d'un ralliement autour du « mouvement 30-50% » visant 30 % de postes de responsabilité occupés par les femmes en 2012 et 50% en 2015. Cette initiative citoyenne a vu l'adhésion de plus de 600 femmes représentant les 22 régions que compte le pays. Bâtissant sur l'impulsion donnée par ce mouvement, d'autres initiatives similaires ont émergé : les actions de Gender Links pour le renforcement de la capacité des femmes candidates potentielles aux postes de gestion communales dans quelques régions du pays ; la mise en place de la Plateforme Nationale des Femmes en Politique à Madagascar appartenant au réseau des « femmes en politique-Océan Indien ». Ces différents actes posés traduisent la volonté des acteurs malgaches impliqués dans le processus de transition (les autorités de la transition, les acteurs politiques et les organisations de la société civile) avec l'appui de leurs partenaires, de contribuer à garantir une promotion de l'égalité des sexes à travers une participation accrue des femmes aux

instances de prise de décision et ainsi hisser Madagascar au rang des Nations Africaines citées en modèle dans ce domaine et faire face aux défis persistants.

Dans ce contexte, et en suivant les indications contenues dans le Guide des Nations Unies sur les « Femmes et les Elections », le projet entend contribuer :

- au respect des normes internationales en matière de protection des droits civils et politiques des femmes ;
- à assurer qu'aucun aspect pratique du processus électoral ne soit discriminatoire à l'encontre des femmes ;
- à encourager les partis politiques à nommer et à soutenir des candidates, notamment en les plaçant sur leurs listes et à des positions favorisant leur élection ;
- à la conception et à la mise en œuvre des campagnes de sensibilisation destinées aux femmes ;
- à appuyer des initiatives et projets de sensibilisation et de renforcement des capacités issus des associations féminines.

2. RESPONSABILITES/OBJECTIFS

Sous la supervision directe du Conseiller Technique Principal du Projet et en étroite collaboration avec la CENI-T et l'Unité Gouvernance du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), le (la) spécialiste sera chargé(e) d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie de communication appropriée et développer des activités pour garantir que la question du genre soit prise en compte à toutes les étapes du processus électoral.

Afin d'augmenter le taux de participation des femmes au processus électoral et de façon générale à mettre en valeur le rôle qu'elles doivent jouer dans le processus électoral, l'expert (e) Genre travaillera en étroite collaboration avec ONU FEMMES. Il/Elle veillera aussi à encourager l'intégration de l'aspect genre dans le recrutement du personnel administratif, le personnel électoral temporaire (agents recenseurs, membres des bureaux de vote, etc.).

Il/Elle assurera la formation pratique des potentielles candidates qui se seront manifestées ou désignées par leurs formations politiques aux prochaines élections législatives. Préalablement à l'organisation des formations, il/elle devra élaborer une cartographie des femmes dans les partis politiques.

Plus spécifiquement, il/elle aura pour tâches :

- De s'imprégner du guide pratique à l'usage des femmes candidates élaboré par le PNUD et qui sert de support pour la formation des femmes candidates ;
- De faire une revue documentaire du cadre légal des élections à Madagascar, notamment de la nouvelle loi électorale pour adapter le guide pratique afin de mieux préparer la formation ;
- Organiser les rencontres avec le ministère de la Population, la plateforme des femmes en politique, les partis politiques afin d'identifier les potentielles femmes candidates ;
- Elaborer la cartographie des femmes dans les partis politiques sur la base de ses rencontres avec les parties concernées ;
- Organiser une formation des formateurs des agents du ministère et de la plateforme des femmes en politique afin de constituer une équipe de formateurs ;
- Préparer et animer les ateliers de formation pratique dans les 22 régions du pays ;
- D'évaluer la formation et de faire des recommandations ;
- De préparer un article sur la formation et la préparation des femmes à prendre activement part aux échéances électorales à publier dans les médias et sur les réseaux de connaissances du PNUD au moins deux fois par mois ;
- De rédiger un Rapport spécial sur l'implication et la participation des femmes aux élections à Madagascar
- De contribuer à la rédaction du Rapport Général du Projet.

3. RESULTATS ATTENDUS

Au terme de la mission, il est attendu du (de la) spécialiste, les résultats suivants :

- Une cartographie des femmes dans les partis politiques à Madagascar ;
- Un plan de communication spécialement destiné à mobiliser et à inciter les femmes à prendre part à toutes les étapes du processus électoral, à contribuer à l'instauration d'un climat de paix durant les élections
- Une formation des formateurs devant l'appuyer dans les formations dispensées aux femmes potentielles candidates aux élections de 2013 ;
- 22 ateliers de formations organisées dans les 22 régions du pays, à raison de deux jours de formation ;
- un rapport détaillé sur la formation incluant une évaluation de l'atelier de formation ;
- un rapport final de la mission à soumettre, pour approbation, au PNUD.

4. DOMAINES DE COMPETENCES

- 1- Leadership : aptitude à apporter un appui-conseil de qualité et à superviser les activités du projet ;
- 2- Appui technique : Capacité analytique sur la substance et la participation des femmes dans le processus des élections est indispensable ;
- 3- Planification et organisation : faire preuve d'une aptitude à planifier et à organiser son propre travail ainsi que celui des autres;
- 4- Communication : être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement ;
- 5- Aptitude technologique : Maîtrise des outils de programmation du PNUD notamment la gestion axée sur les résultats ; maîtrise supérieure de l'outil informatique ;
- 6- Travail en groupe : aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, et avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail dans le respect des diversités
- 7- Avoir une connaissance approfondie sur l'approche didactique.

5. QUALIFICATIONS REQUISES

- Diplôme d'études supérieures de haut niveau de droit public, science administrative, sciences humaines, sciences politiques ou de gestion ;
- Une expérience de 5 à 10 ans minimum en qualité de spécialiste/expert genre, et animation des formations à l'intention des femmes y compris une expérience certifiée en formation ;
- De bonnes connaissances informatiques (MS Word, Excel) ;
- Une capacité à travailler de façon harmonieuse avec des personnes de cultures différentes ;
- Une connaissance du paysage politique malgache et de l'engagement des femmes malgaches en politique serait un atout ;
- Au moins 3 ans d'expérience dans les programmes sur l'égalité des sexes dans le domaine de la bonne gouvernance et du développement de la société civile ;
- Une expérience au PNUD hautement souhaitée ;
- Bonne connaissance de l'environnement politique et de l'administration publique des pays en développement en général et des pays africains en particulier ;
- Capacités à dialoguer avec des responsables politiques ou administratifs de très haut niveau.

6. LANGUE

La maîtrise du français écrit et parlé est indispensable et accessoirement de l'anglais.

XI – Assistant(e) Administratif(ve) et Financier(e)

Titre	: Assistant(e) Administratif(ve) et Financier(e)
Durée	: 14 mois
Type de contrat	: Contrat de Service
Date de début	: Novembre 2012
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements dans les régions
Nombre de postes	: Un

Tâches et responsabilités:

Sous l'autorité du Conseiller Technique Principal du Projet, et sous la supervision opérationnelle du Spécialiste Financier, l'Assistant(e) Administratif(e) et Financier(e) a pour missions :

1. **Veiller à l'administration et la mise en oeuvre des stratégies opérationnelles, adapter les processus et les procédures**, avec pour objectif d'arriver aux résultats suivants:
 - ❑ Conformité des activités financières, du système d'enregistrement et de reportage et suivi des audits avec les règles, règlements, politiques et stratégie des Nations Unies et du PNUD; mise en place d'un système de contrôle interne efficace ; conception d'un système fonctionnel de gestion des ressources financières.
 - ❑ Elaboration d'un cadre et des conditions des contributions relatifs aux efforts de mobilisation des ressources du projet.
 - ❑ Elaboration et mise en place de stratégies de réduction des coûts, en collaboration avec la Direction du projet.
2. **Veille à l'administration des budgets et au fonctionnement du système de recouvrement des coûts optimal**, avec pour objectif d'arriver aux résultats suivants:
 - ❑ Participation proactive dans la planification du budget du projet, suivi des niveaux autorisés de dépenses du projet, en rapport avec le Bureau du PNUD.
 - ❑ Mise en oeuvre d'un mécanisme de contrôle du projet à travers le suivi de la préparation et des modifications du budget,.
 - ❑ Présentation d'informations analysées en profondeur pour la planification de ressources financières du projet, et pour les rapports d'analyse de la situation financière.
 - ❑ Préparation à temps dans Atlas des factures de recouvrement des coûts; élaboration et mise en oeuvre d'un système de suivi des revenus, et suivi du recouvrement.
3. Fournit un **appui comptable et administratif** au Département des Finances, avec pour objectif d'arriver aux résultats suivants:
 - ❑ Contrôle adéquat des documents de supports des paiements; revue des rapports financiers du projet.
 - ❑ Maintien d'un système de contrôle des dépenses internes aux fins d'assurer que les pièces comptables qui sont traitées sont complètes ; que les pièces comptables sont correctement enregistrées et validées dans le système Atlas ; que les états de salaire sont dûment préparés; que les MPOs, demandes de remboursements de frais de voyage et autres allocations sont dûment traités.
 - ❑ Correction à temps des transactions non validées, y compris celles qui comportent des erreurs de vérification des budgets, des exceptions de concordance et des pièces comptables non approuvées.
 - ❑ Maintien des Comptes Débiteurs et suivi des contributions des partenaires.
4. Garantit le **bon fonctionnement de la gestion de la trésorerie**, avec pour objectif d'arriver aux résultats suivants:

- ❑ Mise à jour régulière de l'information sur les procédures et règlements relatifs aux comptes et transactions.
- ❑ Saisie régulière des transferts bancaires dans Atlas (Gestion de la Trésorerie/Paiements), sélection du transfert bancaire, notification du « Manager Level 2 » pour approbation.
- ❑ Préparation à temps des rapprochements bancaires.

Domaines de compétence

- **Professionalisme:** capacité à produire des résultats de qualité dans les délais impartis.
- **Leadership:** aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.
- **Planification et organisation:** faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.
- **Communication :** être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.
- **Aptitude technologique :** bonne maîtrise de l'outil informatique.
- **Travail en groupe:** aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

Qualifications et expérience requises:

- **Niveau d'instruction:** Diplôme spécialisé en Comptabilité et en Finances. Diplôme universitaire en Gestion souhaitable.
- **Expérience:** Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine des finances, avec des responsabilités graduelles. Connaissance des systèmes de gestion sur internet. Grande maîtrise des règles et procédures du Système des Nations Unies. Expérience en gestion des fonds fiduciaires fortement souhaitable.
- **Langue:** Ecrire et parler couramment le français.

XII – Assistants(es) Administratifs(ves)

Titre	: Assistants(es) Administratifs(ves)
Durée	: 14 mois
Type de contrat	: Contrat de Service
Date de début	: Novembre 2012
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements dans les régions
Nombre de postes	: Deux

Description des tâches

Sous la supervision du Conseiller Technique Principal, l'Assistant(e) Administratif(ve) accomplira les tâches suivantes :

1. Appuyer le CTP dans le suivi de toutes les actions à mener.
2. Apporter un soutien à l'ensemble de l'UGP en contribuant à la préparation des rapports d'avancement des activités ainsi que la formulation d'autres documents de l'Unité.
3. Contribuer à la préparation des réunions organisées par le projet, participer à ces réunions et rédiger les comptes-rendus.
4. Contribuer à assurer le suivi des recommandations et plans d'action formulés au cours des réunions de l'UGP.
5. Assister le CTP dans l'examen d'une série de données y compris les plans, les rapports d'avancement, les ressources, les budgets et les dépenses.
6. Préparer les missions et les déplacements des membres de l'UGP en rédigeant les ordres de mission, en assurant le suivi avec les services des Finances et des Voyages du PNUD.
7. Rassembler et présenter les informations à figurer dans le bulletin d'information du PNUD et dans les rapports périodiques du projet.
8. Tenir et mettre à jour le carnet d'adresses et la banque de données sur les partenaires du projet.
9. Assurer la reproduction des documents de l'Equipe.
10. Exécuter, à la demande du CTP, toute autre tâche entrant dans le cadre des attributions, du mandat du projet et de l'UGP.

Domaines de compétence

- **Professionalisme:** capacité à produire des résultats de qualité dans les délais impartis. Sens de l'initiative et de l'anticipation.
- **Leadership:** aptitude à travailler dans une équipe pluridisciplinaire de haut niveau et à coordonner les activités d'un groupe de travail.
- **Planification et organisation:** faire preuve d'une capacité à planifier et à organiser son travail.
- **Communication :** être capable d'écrire de façon claire et concise et de bien s'exprimer oralement.
- **Aptitude technologique :** bonne maîtrise de l'outil informatique.

- **Travail en groupe:** aptitude à interagir, à établir et à maintenir de façon effective aussi bien avec les collègues, le supérieur hiérarchique qu'avec des personnes ayant des cultures différentes, de bonnes relations de travail, dans le respect de la diversité.

Qualifications et expérience requises:

- **Niveau d'instruction:** Diplôme d'études universitaires, de préférence en administration, sciences sociales ou disciplines équivalentes ;
- **Expérience:** Au moins 3 ans d'expérience dans le domaine de compétence.
- **Langue:** Ecrire et parler couramment le français.

XIII - Chauffeurs

Titre	: Chauffeurs
Durée	: 14 mois (pour Antananarivo) et 12 mois (pour les régions)
Type de contrat	: Contrat de Service
Date de début	: Novembre 2012 (Antananarivo) et Janvier 2013 (Régions)
Lieu d'affectation	: Antananarivo, avec des déplacements à l'intérieur du pays
Nombre de postes	: Quinze (4 à Antananarivo et 11 dans les régions)

Description des tâches

Sous l'autorité du Conseiller Technique Principal et la supervision directe des membres de l'UGP avec lesquels ils vont travailler au quotidien, les chauffeurs accompliront les tâches suivantes :

- Assurer les différentes courses de service : transport du personnel et du matériel, distribution de courrier, achats etc.
- Remplir le carnet de bord du véhicule
- Veiller à respecter les consignes d'entretien des véhicules du Projet
- Assurer les entretiens et réparations courantes.

Qualifications et expérience requises:

- **Niveau d'instruction:** Diplôme d'études secondaires. Une formation en mécanique automobile serait un atout.
- **Expérience:** Au moins 5 ans d'expérience (avec permis de conduire valide) dans le domaine de compétence.
- **Langue:** Ecrire et parler couramment le français.

TERMES DE REFERENCE DE L'UNITE DE GESTION DU PROJET (UGP)

Le PNUD est chargé de mettre en place une Unité de Gestion du Projet qui appuiera la CENI-T dans toutes ses activités. L'UGP est composée d'une équipe permanente et d'une équipe d'appui selon les besoins et priorités des activités préalablement établis en accord avec la CENI-T.

L'Unité de Gestion du Projet (UGP) est l'organe en charge de la gestion quotidienne du Basket Fund et doit rendre compte au Comité de Pilotage. Le Conseiller Technique Principal du Projet en sa qualité de Coordonateur de l'UGP, fait la liaison avec le Comité de Pilotage et les parties prenantes nationales.

La CENI-T, avec l'appui des experts de programmation de l'UGP, élabore les plans d'activités détaillés qui sont approuvés par le Comité de Pilotage au début de chaque phase de programmation.

Les responsabilités principales de l'UGP sont les suivantes:

- Fournir une assistance technique électorale qualifiée à la CENI-T ;
- Proposer au Comité de Pilotage et mettre en place des procédures de financement en conformité avec les règles et les règlements du PNUD et de gestion des accords de partage des coûts ;
- Assurer la gestion financière et la préparation des audits et des évaluations ;
- Gérer, coordonner et superviser des sous-programmes du Basket Fund, le cas échéant ;
- Initier les processus de passation de marchés, d'acquisition du matériel et des services nécessaires dans le cadre de l'exécution des activités du Basket Fund et superviser les actifs ;
- Assurer le secrétariat du Comité de Pilotage ;
- Transmettre les suggestions au Comité de Pilotage en matière de planification stratégique et de prise de décision ;
- Produire les rapports d'avancement réguliers sur le financement, la planification et la mise en œuvre des activités du Basket Fund au Comité de Pilotage ;
- Consulter, faire la liaison et partager les informations avec les parties prenantes ;

L'Unité de Gestion du Projet exerce son mandat auprès de la CENI-T en tant qu'organe de consultation de l'Institution. Ses initiatives devront donc s'inscrire dans les perspectives et les urgences de la CENI-T tout en assurant la cohésion de l'ensemble des opérations. Elle ne devra en aucun cas contrarier le bon déroulement du processus électoral ni occasionner des pesanteurs.

Le Comité de Pilotage approuve les procédures de soumission et de sélection des demandes pour les activités essentielles du Basket Fund, en s'appuyant sur les conseils de l'UGP, en accord avec les règles et les règlements du PNUD figurant dans les procédures que l'UGP devra appliquer.

L'UGP, en étroite relation avec la CENI-T, est chargée de gérer les acquisitions liées aux élections et en assurer le suivi pour garantir une livraison dans les délais, conformément aux règles et procédures du PNUD, avec éventuellement l'appui du PNUD/PSO. Cela inclut :

- La préparation et la mise à jour d'un plan d'acquisition couvrant toutes les activités d'acquisition financées par le Basket Fund;
- L'obtention de cotations de la part des vendeurs locaux et étrangers pour l'acquisition en équipements et matériel électoral ;
- La préparation de comparatifs des prix, comprenant les analyses nécessaires, et l'attribution des contrats de fournitures et de services ;
- Le traitement des factures des fournisseurs sur reçu et certification des biens ou des services et la liaison avec l'Unité Finances du PNUD pour assurer un paiement rapide ;

- L'établissement d'une mise à jour du registre des actifs pour tout le matériel et les moyens acquis par le Projet, et faire la liaison avec le responsable financier de la CENI-T.

L'UGP, en conformité avec les règles et procédures du PNUD, doit :

- S'assurer du décaissement rapide des fonds par tous les partenaires contractuels tel que prévu dans le budget et les calendriers de décaissement ;
- Fournir un contrôle financier et des directives à tous les partenaires contractuels en collectant des rapports, des comptes, des reçus de la part des sous-traitants ;
- Préparer les rapports d'activités (une fois par mois), les rapports analytiques des progrès (bimestriel), ainsi que les états financiers trimestriels et un état financier consolidé à la fin du Projet, et les présenter à la CENI-T puis au Comité de Pilotage ;
- Préparer les termes de référence pour un audit financier et technique et une évaluation du Basket Fund et les présenter au Comité de Pilotage ;
- Faciliter le travail des auditeurs et évaluateurs ;

L'UGP agit comme un point focal en matière d'information dans le cadre du processus électoral. Il sera chargé de transmettre les informations aux parties prenantes le cas échéant.

L'UGP soumet des rapports et développe des moyens de communication aux intervalles suivants :

- Rapport d'activités (une fois par mois) - Description de la mise en œuvre des activités par rapport aux résultats et aux indicateurs de performance figurant dans le Document de Projet ;
- Rapport analytique sur les progrès (bimestriel) - État des activités financées par le Basket Fund dans le contexte général de préparation et de tenue des élections, en attirant l'attention sur les aspects importants qui auront un impact sur le calendrier de tenue des élections ;
- États financiers (trimestriel) et État financier consolidé (à la fin du Projet) ;
- Procès-verbaux des réunions du Comité de Pilotage (voir la section sur le Secrétariat) ;
- Archives Électroniques (mise à jour régulière) - Documents et informations sur le processus électoral, disponibles pour toutes les parties prenantes au cycle électoral.

L'UGP, en tant que Secrétariat du Comité de Pilotage, a la responsabilité de transmettre toutes les informations pertinentes sur le Basket Fund, formellement validées par le Comité de Pilotage, à la CENI-T ainsi qu'aux parties prenantes le cas échéant.

Les Procès-verbaux des réunions du Comité de Pilotage sont transmis aux Parties Signataires dans les trois jours suivant une réunion.

Les candidats internationaux retenus doivent avoir une d'expérience professionnelle avérée dans l'administration des élections. Ils doivent avoir obtenu des résultats antérieurs reconnus dans la planification et la mise en œuvre de Projets d'assistance électorale avec des financements d'organisations internationales. Ils doivent avoir de l'expérience en matière de législation électorale et de systèmes électoraux. Ils doivent avoir un excellent niveau en français, écrit et parlé. Ils doivent être capables de fournir des conseils expérimentés aux parties prenantes au processus électoral dans leurs domaines d'expertise. Le Conseiller Technique Principal doit avoir une expérience approfondie en gestion de Projet, de personnel et de finances à un niveau supérieur.

TERMES DE REFERENCE DU COMITE DE PILOTAGE DU PROJET

Le Comité de Pilotage est le plus haut organe décisionnel du Basket Fund. Il définit les orientations stratégiques du Basket Fund, notamment pour son mode de fonctionnement et sa gestion opérationnelle.

Composition

Le Comité de Pilotage est composé des représentants du Gouvernement, de la CENI-T et des partenaires extérieurs participant au financement du Basket Fund. Le Comité de pilotage a le pouvoir de décider d'inviter d'autres parties, en plus des membres ordinaires, pour assister, ex-officio, aux réunions.

Le Comité de Pilotage dispose d'un secrétariat assuré par l'Unité de Gestion du Projet (UGP) qui rend compte de ses travaux au Comité de Pilotage. L'Unité de Gestion du Projet est animée et coordonnée par le Conseiller Technique Principal (CTP).

Présidence et réunions

Le Comité de Pilotage sera co-présidé par le Président de la CENI-T et le Représentant Résident du PNUD. En outre, le Représentant Résident du PNUD assurera le rôle de facilitateur et de coordonnateur de la programmation et de l'organisation des réunions. Le Comité de Pilotage se réunit une fois tous les deux mois, et plus fréquemment selon que de besoin.

Responsabilités

Le Comité de Pilotage est chargé:

- de définir les orientations stratégiques de la mobilisation des financements destinés au Basket Fund;
- d'orienter l'UGP sur la gestion du Basket Fund ;
- de décider de toutes les questions permettant d'assurer la gestion et le fonctionnement effectif du Basket Fund et le fonctionnement de l'UGP, en conformité avec les dispositions du Document de Projet du PNUD ;
- de valider la sélection des évaluateurs et auditeurs externes du Projet ;
- d'indiquer à l'UGP les actions à entreprendre si des circonstances extérieures rendent difficile le respect des délais et des indicateurs de performance d'origine ;
- de superviser l'UGP dans son rôle de Secrétaire du Comité de Pilotage.

Prise de décision et Quorum

Les décisions au sein du Comité de Pilotage doivent être prises par consensus et un vote ne sera organisé qu'en dernier ressort. Il reste entendu également que la décision arrêtée ne devra être contraire aux dispositions d'aucun des accords de financement du Projet, ni d'un document ayant fait l'objet d'un consensus. Elle ne pourra porter en outre que sur les modalités de gestion du Basket Fund.

Pour la validité des décisions prises par vote, le quorum est fixé à 75% des membres du Comité de Pilotage, avec au moins deux partenaires extérieurs présents.

TERMES DE REFERENCE DES CONSULTANTS POUR LES MISSIONS D'ÉVALUATION DU PROJET

Titre	: Consultants internationaux pour l'évaluation externe
Durée	: Trois semaines (15 jours ouvrables) pour chaque mission
Type de contrat	: IC (Individual Contract)
Périodicité	: Une évaluation (à l'issue des scrutins et avant la clôture opérationnelle du projet)
Dates de début (probables)	: Juin 2014
Lieu de travail	: Antananarivo, avec des déplacements dans les régions
Nombre de postes	: 2 à 3

1. HISTORIQUE ET CONTEXTE

La présente évaluation de projet, initiée par le PNUD conjointement avec les différentes parties prenantes, fait partie intégrante de son Plan d'Évaluation de Programme Pays, et va contribuer à soutenir les améliorations de son programme et promouvoir une culture de l'orientation vers les résultats, de responsabilisation des acteurs et d'apprentissage. Elle permettra aussi de tirer les leçons pour accompagner au mieux le gouvernement et assurer la pérennisation des acquis du PACEM.

2. BUT DE L'ÉVALUATION DU PROJET

Le but principal visé est d'évaluer la performance du projet dans l'atteinte des résultats désirés, par la validation des résultats obtenus, leur impact probable, leur pertinence quant à la réalisation de l'Effet escompté et leur durabilité.

Cette évaluation doit également relever et apprécier le niveau de progrès dans le développement des capacités nationales de gestion des processus électoraux, tout en donnant des indications aux partenaires du projet sur les besoins et priorités pour une assistance future.

Cette évaluation doit documenter et fournir les leçons apprises, en vue d'améliorer les programmations futures dans le domaine de la gouvernance démocratique. Elle doit plus particulièrement fournir des enseignements dans l'identification des besoins futurs de développement des capacités des institutions démocratiques nationales, y compris des suggestions de changement dans le cadre légal de gestion des élections.

Étant une évaluation finale de projet, elle doit couvrir toute la période depuis la signature du document de projet jusqu'à présent, et mettre en relief la mesure dans laquelle les investissements du PNUD ont contribué à la réalisation des résultats escomptés et son rôle dans la réussite du projet.

3. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS

De manière spécifique, cette évaluation de projet doit adresser les questions suivantes sans se limiter à ces dernières:

Pertinence

- Le Produit CPAP, les sous-produits, leurs indicateurs et leurs cibles sont ils pertinents et appropriés à la situation de développement dans le Pays et au programme d'assistance du PNUD ?
- Les produits développés par le PNUD sont ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escomptés?
- Les activités développées ont-elles pu répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?
- ?

Efficacité

- Quel est l'état actuel des produits du projet ?
- Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes à l'intervention du PNUD, qui ont affecté la mise en œuvre du projet? Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du projet?
- Les différentes ressources (humaines, matérielles et financières) requises du PNUD, des donateurs et du gouvernement sont elles anticipées et mobilisées de les délais appropriées, suffisantes et efficaces,?
- La couverture médiatique du processus électoral a-t-elle été appropriée et efficace ?
- Les différentes ressources (ressources humaines, matérielles et financières) mises à disposition ont-elles été utilisées de manière appropriée pour atteindre les objectifs attendus?
- La stratégie de partenariat développée a-t-elle été appropriée et efficace? Comment est ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par le PNUD que par ces partenaires, ont elles été appropriées et efficaces?
- Le projet a-t-il fonctionné avec l'effectif adéquat de personnel, les compétences requises et selon une bonne distribution de tâche ?
- Les mécanismes adéquats de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

Durabilité

- Les capacités humaines et les systèmes de gestion renforcés, ainsi que les innovations politiques ou législatives apportées vont-elles profiter dans le futur à la partie nationale pour les échéances électorales à venir ?
- Quelle garantie existe pour la pérennisation des acquis du projet et des applications au développement socio-économique de Madagascar?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?

Impact

- Les capacités humaines et les systèmes de gestion renforcés, ainsi que les innovations politiques ou législatives apportées vont-elles profiter dans le futur à la partie nationale pour les échéances électorales à venir ?

Recommandations

- Sur la base des analyses ci-dessus, comment le PNUD devrait il ajuster dans une même programmation future, ses partenariats, ses stratégies de mobilisation de ressources, ses méthodes de travail et les arrangements de gestion mises en place, pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints?

4. PRODUITS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION (PRESTATIONS)

Le produit clé attendu de cette évaluation de projet est un rapport analytique, complet et détaillé qui comprend sans toutefois se limiter aux parties suivantes :

- Résumé sommaire,
- Introduction,
- Description de l'intervention,
- Approche et méthodes d'évaluation,
- Analyse des données,
- Observations et conclusions,
- Recommandations,
- Enseignements tirés,
- Annexes du rapport.

Il ne s'agit pas d'un format prescrit mais d'un schéma type qui présente simplement une façon d'organiser les informations.

Le rapport d'évaluation final doit être précédé par un projet de rapport d'évaluation que le PNUD et toutes les parties prenantes dans l'évaluation vont réviser afin d'assurer que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.

5. MÉTHODOLOGIE

L'information sur les méthodologies est globalement donnée dans la Manuel de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats du Développement.

Sur la base de ce document de référence, la mission travaillera en étroite liaison avec le management du PNUD, l'équipe du PACE, le Gouvernement et les institutions officielles concernées, particulièrement la CENI-T et ses démembrements, la Cour Electorale Spéciale ainsi que les partenaires au développement, les organisations de la société civile et autres acteurs impliqués dans le processus électoral.

Elle consultera les documents pertinents relatifs à la réalisation des élections et à l'appui fourni par le PACEM dans le cadre du processus (prodoc, budgets, compte-rendu de réunions, décisions et instructions écrites, rapports de réalisation, monitoring médiatique, documents émanant des partis politiques ou d'autres partis prenantes aux élections, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques, liste électorale, etc.).

Des consultations/entretiens avec les partis prenantes au processus : autorités gouvernementales et électorales, bailleurs, partenaires et tout autre intervenant ayant participé aux différents opérations du processus électoral ou les ayant observé seront organisées. Au besoin, des missions seront effectuées à l'intérieur du pays.

6. DUREE DE LA MISSION, COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET QUALIFICATIONS REQUISES

La Mission aura une durée de quinze jours et sera conduite par une équipe composée de deux consultants : un consultant international responsable de l'équipe, et un consultant national.

Le consultant international expert électoral doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations et la préparation de rapport. Il sera responsable d'organiser et de superviser le travail de l'équipe d'évaluation, notamment en divisant le travail selon les compétences et habiletés de chacun. Il ou elle aura la responsabilité de la production et de la qualité des documents à soumettre, de la consultation adéquate des différents acteurs impliqués et de tenir le PNUD informé de l'évolution de la mission.

Plus spécifiquement, le consultant international chef de la mission aura le profil suivant :

- Maîtrise en Droit, en Administration ou toute discipline des Sciences Sociales.
- 10 ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance avec une connaissance approfondie de l'assistance électorale dont un minimum de 5 ans en matière de recensement électoraux, en informatisation des données électorales, en biométrie et au niveau du renforcement des capacités de organes en charges des élections ;
- Expérience dans l'élaboration, l'implantation, la gestion et/ou l'évaluation de programmes de démocratisation dans des autres pays en développement ;
- Un minimum de 2 ans dans la conduite de missions d'évaluation au niveau international est nécessaire.
- Démontrer une connaissance des principes et standards internationaux en matière d'assistance électorale de même qu'une bonne compréhension du droit électoral ;
- Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de monitoring des projets de développement en général et du PNUD en particulier ;
- Expérience en Afrique sub-saharienne sera considérée comme un avantage.
- Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise.

Le consultant national expert en gouvernance, en tant que membre de l'équipe d'évaluation, doit avoir une forte expérience en évaluation. Il doit avoir le profil suivant:

- Licence (Bac+4) en Droit, en Administration ou toute discipline des Sciences Sociales.
- Dix ans d'expérience avec au moins 7 ans en analyse des recensements électoraux, en informatisation des données électorales et en biométrie ;
- Démontrer une connaissance approfondie de l'évolution du processus démocratique au Bénin ;
- Une solide expérience dans des domaines liés à la gouvernance démocratique tels que les médias, la société civile, les partis politiques, l'éducation, les droits de l'homme, le genre, la justice, la paix et le développement ;
- Expérience dans l'élaboration, l'implantation, la gestion et/ou l'évaluation de programmes de démocratisation dans des autres pays en développement ;
- Connaissance pratique des méthodes d'évaluation et de monitoring.
Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise.

7. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION

Le PNUD détient le droit d'auteur du rapport d'évaluation. L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG'64. Les évaluateurs doivent veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les domaines tels que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

8. MODALITÉS D'EXÉCUTION

Le point focal de cette évaluation est le Représentant Résident Adjoint du PNUD. Pour faciliter le processus d'évaluation, l'équipe de projet va aider à connecter l'équipe d'évaluation avec la direction

du PNUD, le Comité de Pilotage du projet et les principales parties prenantes. De plus ce groupe va apporter un appui substantif et logistique à l'équipe d'évaluation, et assurer un processus participatif de l'évaluation et les commentaires sur le rapport. L'équipe de projet avec le PNUD assisteront l'équipe des évaluateurs à développer un plan détaillé de mise en œuvre de l'évaluation, conduire les visites de terrain et organiser les rencontres. Pendant l'évaluation, l'équipe de projet aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par l'équipe d'évaluation ; toutefois l'évaluation sera pleinement indépendante et l'équipe d'évaluation va déterminer en toute flexibilité la meilleure approche dans la collecte et l'analyse des données pour l'évaluation du projet.

TERMES DE REFERENCE POUR L'AUDIT DES COMPTES DU PROJET

1. Contexte et justification de la mission

Dans le cadre du cycle électoral de 2012-2014 à Madagascar, le Programme des Nations Unies pour le Développement, PNUD en sigle, a mobilisé et géré des ressources financières de la communauté internationale, dans le but d'harmoniser les interventions des partenaires et d'optimiser l'utilisation des ressources mobilisées.

La présente mission porte sur l'examen des comptes du projet. Elle doit être effectuée selon les normes internationales d'audit, lesquelles requièrent que l'audit soit planifié et réalisé en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que le rapport financier soumis par le projet reflète de manière exhaustive les dépenses réelles et effectives du projet.

Objectifs de l'Audit

1) L'objectif général de l'audit est de :

- a) Déterminer la régularité de toutes les réceptions, biens, dépenses, et comptabilisation des ressources du PNUD, et de donner une assurance raisonnable et un avis motivé que les ressources du projet sont gérées conformément aux règles et procédures financières du PNUD en vigueur; et
- b) Évaluer le système opérationnel et l'application du système de contrôle interne dans la gestion de projet.

2) Spécifiquement, les auditeurs doivent:

- a. Exprimer une opinion sur comment le Rapport Combiné des Dépenses du projet (CDR), incluant les décaissements et engagements, présente de façon claire, en toute objectivité, les dépenses liées au projet ; et si ces dépenses sont effectuées :
 - i. En conformité avec le budget approuvé
 - ii. Pour l'objectif approuvé du projet
 - iii. Conformément aux règles et procédures financières du PNUD
 - iv. En concordance avec les accords signés avec les bailleurs
 - v. Sur la base des quittances (vouchers) dûment approuvés et autres documents de support.
- b. Exprimer une opinion sur la façon dont l'état d'inventaire du projet présente de façon claire, en toute objectivité, le solde des inventaires du projet.
- c. Exprimer une opinion sur la façon dont l'état de trésoreries du projet présente de façon claire et en toute objectivité, les disponibilités et le solde bancaire du projet.
- d. Fournir une évaluation totale des systèmes opérationnels et de contrôle interne qui sont en place pour la gestion du projet en vue d'assurer que les transactions effectuées sont en accord avec les règles et procédures du PNUD et sont pour l'atteinte des objectifs du projet.

Les auditeurs doivent également proposer des recommandations sur les dispositions à prendre pour améliorer la gestion des projets exécutés sous la modalité DIM/DEX.

Champ d'application de l'audit

1) L'audit doit couvrir toutes les activités du projet depuis sa mise en œuvre jusqu'à maintenant.

2) L'audit doit passer en revue tous les rapports sur le projet et autres enregistrements se trouvant au niveau du bureau et de l'équipe de projet. Sans que cette liste soit limitative, l'audit du projet doit porter sur les éléments suivants :

- Les Rapports combinés des dépenses (CDR) du projet,
- L'état d'inventaire des actifs et équipement du projet,
- L'état de position de trésorerie communiqué par l'équipe de projet.

3) Les domaines suivants doivent être examinés par l'audit :

- a. Organisation et personnel : Evaluer la structure organisationnelle du projet en termes de son efficacité et son efficacité pour la gestion du projet, prenant en compte la délégation d'autorité, les processus de travail, le niveau des staffs et le contrôle interne nécessaire incluant les différents niveaux de délégation d'autorité en fonction des niveaux opérationnels et la répartition des responsabilités pour l'atteinte des objectifs du projet et comment la ségrégation des rôles était assurée afin de diminuer les risques.
- b. Gestion du projet : Evaluer les aspects de gestion du projet en termes d'approbation (Prise en compte des recommandations du Comité local d'approbation de projet (CLAP) dans le document de projet), Plans de travail, formulation du budget, ressources du projet, mécanismes de suivi et évaluation dans la mise en œuvre vers l'atteinte des objectifs incluant la mise en place et le fonctionnement du comité de pilotage, les visites de terrain, les réunions de revues ainsi que les mécanismes de coordination et de consultation avec les parties prenantes, et le rapportage périodique des progrès du projet des objectifs prévus et des plans de travail. De plus, le domaine de couverture doit inclure : (i) L'autorisation DIM provenant de l'Administrateur associé et la réalisation des conditions d'une telle autorisation ; (ii) les capacités du bureau dans la mise en œuvre des projets DIM, (iii) la stratégie de sortie et le renforcement des capacités nationales ; (iv) l'identification et le recouvrement des coûts attribuables à la mise en œuvre du projet.
- c. Ressources humaines : Évaluer le recrutement en temps réel de personnel compétent pour le projet sur la base de tâches et responsabilités bien définies, et voir si ce processus a été conduit de façon compétitive et transparente et si la gestion continue du personnel par une évaluation des performances, le paiement des salaires et autres avantages se fait dans le respect des règles et procédures du PNUD en la matière.
- d. Finance : Evaluer l'adéquation du système comptable et de rapportage utilisé dans la gestion des ressources du projet ; et l'adéquation des contrôles internes en conformité avec les procédures du PNUD avec une adéquate gestion du cash, les engagements et dépenses vis-à-vis du budget approuvé, les décaissements ou paiements vis-à-vis des passifs, les avances faites aux équipes de terrain ou au staff du projet etc.
- e. Achats : Évaluer si les biens (fournitures et équipements) et les services pour le projet ont été acquis par un processus compétitif et transparent en relation avec les règles et procédures du PNUD et si leur qualité et quantité sont requises pour le projet. Cette revue doit couvrir l'intégrité de tout le processus d'acquisition depuis l'identification initial des besoins, la formulation des spécifications, les sollicitations d'intérêts ou appels d'offres, l'évaluation des offres en réponse aux appels d'offres et sollicitations, les contrats, le contrôle qualité des biens et services livrés, le paiement des biens et services reçus et le suivi de la performance des prestataires et fournisseurs.
- f. Gestion des biens : Évaluer si tous les biens du projet ont été correctement enregistrés, sauvegardés, suivis, incluant une vérification physique périodique de leur utilisation et existence, pour assurer que les biens sont adéquatement utilisés et le sont uniquement dans le cadre du projet. Les équipements sont définis comme tous les achats de biens pour une valeur d'acquisition supérieure à 1000 USD (comme les véhicules, les équipements de bureau), ou des objets attractifs pour une valeur dépassant 400 USD. Ces coûts doivent être imputés au projet ou reçus sous forme de dons de tierce partie.

- g. Gestion de la trésorerie : examiner la sauvegarde de toute la trésorerie (incluant les comptes bancaires) tenue séparément pour le compte du projet que ce soit au sein du bureau du PNUD ou au niveau de l'équipe de projet et des équipes de terrain, incluant les liquidités tenues comme avances ou montant fixe.
- h. Les systèmes d'information : Évaluer l'efficacité et la sécurité des systèmes d'information établis et gérés à partir des fonds du projet et leur adéquation pour réaliser les exigences de gestion et de rapportage du projet.
- i. Administration générale : Ceci inclut les domaines des opérations non spécifiquement couverts par les points ci-dessus et dont les dépenses sont chargées au projet, comme : Voyage d'un staff du projet, utilisation et maintenance des véhicules du projet, formalités d'importation, les dépenses courantes du projet, communication, entretiens, archivage.

Planification de l'audit, travaux de terrain, rapport et la lettre de gestion

- a. Planification de l'audit et travaux de terrain (SOP 410)
 - Les auditeurs doivent conduire les travaux sous la responsabilité du Bureau de l'Audit et des Investigations (OAI) du PNUD, et seront sous la supervision générale du Chef du Centre Régional de l'OAI. Tout changement majeur à ces termes de référence doit recevoir l'accord du Chef de Centre Régional de l'OAI, qui notifiera le Directeur ou le Directeur Adjoint selon que c'est nécessaire.
 - L'emploi du temps pour les travaux de terrains et les rapports doit être agréé par le chef. Tous les problèmes rencontrés pendant l'audit sur le terrain doivent être rapportés au chef et résolus avec lui
- b. Rapport d'audit (SOP 410, 420 and additional directions)
 - Le draft du rapport d'audit doit être préparé dans un format agréé par l'OAI. Il doit être soumis simultanément au Bureau Pays pour commentaire et à l'OAI pour revue. Toutefois il ne peut être finalisé seulement qu'après que l'OAI ait donné son accord.
 - Le rapport d'audit y compris le résumé exécutif doivent être soumis en anglais.
 - Le rapport final d'audit doit être soumis à l'OAI dans une forme et selon un contenu acceptable par lui. Il doit être focalisé sur des observations considérées significatives pour le Bureau de Pays et/ou le PNUD en général.
 - La présentation des observations et recommandations d'audit doit respecter le format de la section © sur « la lettre de gestion ».
 - La certification d'audit, y compris l'opinion d'audit du cabinet sur les dépenses du projet, les biens et équipements, et la trésorerie du projet doit être conforme aux standards types en annexe 1.
 - Le rapport doit être soumis dans un format électronique et une copie hard.
- c. Lettre de gestion (supplemental content to SOP 410 part 1.2))

Comme résultat du travail d'audit réalisé, une lettre de gestion doit être soumise à l'OAI :

- La lettre de gestion doit identifier à l'issue de l'audit financier, les observations relatives aux domaines d'amélioration dans la mise en œuvre générale et les systèmes de contrôle du projet. Chaque domaine d'audit doit être noté individuellement et une note d'audit générale doit aussi être donnée (cf annexe 2).
- La lettre de gestion doit comporter un résumé exécutif qui capture les observations importantes soulevées et présente les observations d'audit détaillées conformément à la

structuration suivante (un tableau de rapportage sera partagé par l'OAI avec le cabinet d'audit) :

- Le titre du problème : donner un intitulé au problème reporté.
- L'observation : il doit contenir tous les quatre attributs d'une observation à savoir (les 4 Cs) : critère, condition, cause et conséquence. Ceci est une exigence élémentaire.
 - Démarrer par le critère (= ce qui doit être) pour fixer le contexte.
 - Ensuite faire suivre la condition (= ce qui est, ou la situation qui existe telle que constatée par l'équipe d'audit pendant le travail de terrain; l'information d'audit doit être suffisante, compétente, pertinente et utile).
 - Après, dire la cause ou la raison de la différence entre les conditions attendues et les conditions actuelles.
 - Enfin, décrire la conséquence ou l'effet ou l'impact/le risque au cas où le problème demeure non résolu
- La catégorie de la cause : sélectionner une parmi les catégories de causes à l'annexe 4
- La catégorie de risque : sélectionner la catégorie de risque à partir de la liste à l'annexe 5
- Le degré de priorité : préciser le degré de priorité attaché à la recommandation selon que c'est Elevé, Faible ou Moyen, conformément à la définition du degré de priorité dans l'annexe 3. Les recommandations catégorisées comme de degré de priorité « Faible » sont considérées non rapportable. Elles doivent être contenues dans les dossiers de travail et discutées directement avec le responsable du Bureau de Pays lors de la réunion de clôture ou immédiatement après le travail de terrain (selon que des étapes de la procédure d'audit sont encore nécessaires au bureau) et documentées en conséquence.
- La recommandation : préciser les étapes suivantes ou les actions nécessaires pour résoudre le problème. La recommandation doit adresser les causes profondes identifiées comme causant la condition actuelle. Un responsable doit être désigné pour le suivi de la mise en œuvre de la recommandation (le titre de sa position et non un nom de personne), suivi par l'action recommandée et enfin dire l'objectif poursuivi.
- Les commentaires de gestion : incorporer les commentaires et les réponses de gestion aux observations et recommandations.
- Le responsable : le management doit identifier un personnel responsable pour la mise en œuvre de la recommandation d'audit.
- Date d'exécution prévue : le management doit indiquer quand est ce que la recommandation sera réalisée.
- En plus des sessions de briefing d'ouverture, le cabinet d'audit sélectionné doit discuter des observations et recommandations de l'exercice d'audit avec la direction du Bureau Pays du PNUD pendant l'audit et au cours des sessions de débriefing de clôture.
- Le cabinet sélectionné doit assurer que les commentaires de la Direction du Bureau Pays du PNUD sur les observations et recommandations sont obtenus par écrit avant leur introduction dans le rapport final d'audit et dans les certifications.
- Le rapport d'audit, les certifications et les lettres de gestion, y compris les commentaires de gestion, doivent être soumis à la revue et l'accord de l'OAI dans les vingt (20) jours de travail après l'achèvement des travaux de terrain. Le cabinet d'audit devra répondre aux questions et clarifications qui peuvent résulter de la revue de l'OAI.

Assurance qualité

- En supplément de la supervision générale fournie par le chef comme mentionné ci-dessus, l'OAI se réserve le droit de revoir toutes les fiches de travail utilisés par les auditeurs comme faisant partie de la revue du draft de rapport d'audit.
- La revue peut être faite sur place ou à travers un accès électronique aux fiches de travail. Alternativement, les auditeurs peuvent être sollicités à soumettre les fiches de travail au Centre Régional d'Audit concerné pour la revue.

Conditions d'éligibilité

Pour être éligible à l'audit, l'auditeur doit satisfaire les conditions ci-après :

- Être un bureau conseil en audit national ou international ayant une bonne réputation,
- être de bonne moralité, complètement impartial, indépendant et n'avoir pas été associé de près ou de loin avec le projet à auditer.
- avoir une qualification professionnelle et une expérience éprouvées dans les techniques d'audit généralement admises dans le Pays (ISA Standards par exemple).
- fournir les Curriculum Vitae (CVs) des principaux auditeurs susceptibles de signer le rapport d'audit et d'émettre leurs avis sur les comptes audités ainsi que les CV des managers, superviseurs et personnel-clés faisant partie de l'équipe d'audit.
- Esprit d'initiative et aptitude à travailler en harmonie avec des personnes de cultures et d'origines différentes.
- Grand sens de responsabilités, grande capacité d'analyse.
- Une bonne connaissance des procédures du Système des Nations Unies serait un atout.
- Parfaite maîtrise du français et bonne connaissance de l'Anglais parlé et écrit.
- Bonne connaissance de l'outil informatique, notamment les logiciels commerciaux couramment utilisés, plus particulièrement la connaissance du logiciel ATLAS sera un atout.

Annexe 1: formes type de certifications

a) Certification de l'état des dépenses de l'UNDP -Rapport combiné des dépenses (CDR)

Nous avons procédé à l'audit de l'État des dépenses (« le CDR ») ci-joint concernant le projet du PNUD numéro _____ [N° d'attribution Atlas du projet] pour la période allant du 1er Juin 2008 au 31 décembre 2010. Cet état relève de la responsabilité du bureau de pays du PNUD. Notre responsabilité propre est d'exprimer sur le CDR une opinion qui se fonde sur notre audit.

Nous avons conduit notre audit conformément aux Normes internationales d'audit (ISA). Ces normes nous obligent à planifier et à conduire l'audit de manière à obtenir une certitude raisonnable que le CDR ne comporte pas d'inexactitudes significatives. Un audit comporte l'examen, au moyen de sondages, des pièces justifiant les montants et divulgations qui figurent dans l'état. Un audit comprend aussi l'appréciation des principes comptables utilisés et des estimations importantes faites par les administrateurs, ainsi qu'une évaluation de la présentation d'ensemble du CDR. Nous croyons que notre audit fournit une base raisonnable à notre opinion.

À notre avis, **l'État des dépenses présente fidèlement (opinion sans réserves, positive)**, dans tous ses aspects significatifs, les dépenses s'élevant à _____ [insérer le montant en USD] engagées par le projet _____ [insérer le titre officiel du projet] pour la période allant du jj/mm/aaaa au jj/mm/aaaa en conformité avec les règles de comptabilité définies dans la note de déclaration. Les dépenses engagées sont : i) en conformité avec les budgets approuvés du projet; ii) pour les objectifs approuvés du projet; iii) en conformité avec les règles et règlements financiers en vigueur, les politiques et les procédures du PNUD; iv) en concordance avec les accords signés avec les donateurs; v) supportées par des quittances (vouchers) dûment approuvés et autres documents de support.

Signature des auditeurs:

Date:

Adresse:

b) Certification de l'État des actifs et de l'équipement

Nous avons procédé à l'audit de l'État des actifs et de l'équipement (« l'état ») ci-joint concernant le projet du PNUD numéro _____ [N° d'attribution Atlas du projet] au 31 décembre 2010. Cet état relève de la responsabilité de l'administrateur du projet. Notre responsabilité propre est d'exprimer sur l'état une opinion qui se fonde sur notre audit.

Nous avons conduit notre audit conformément aux Normes internationales d'audit. Ces normes nous obligent à planifier et conduire l'audit de manière à acquérir une certitude raisonnable que

l'état ne comporte pas d'inexactitudes significatives. Un audit comporte l'examen, au moyen de sondages, des pièces justifiant les montants et divulgations qui figurent dans l'état. Un audit comprend aussi l'appréciation des principes comptables utilisés et des estimations importantes faites par les administrateurs, ainsi qu'une évaluation de la présentation d'ensemble de l'état. Nous pensons que notre audit fournit une base raisonnable à notre opinion.

À notre avis, l'État des actifs et de l'équipement présente fidèlement, dans tous ses aspects significatifs, le solde d'inventaire du projet _____ [insérer le N° d'attribution Atlas du projet] s'élevant à _____ [indiquer le montant en USD] au 31 décembre 2010 en conformité avec les règles de comptabilité du PNUD.

Signature des auditeurs:

Date:

Adresse:

c) Certification de l'État de la situation de trésorerie

Nous avons procédé à l'audit de l'État de la situation de trésorerie (« l'état ») ci-joint concernant le projet du PNUD numéro _____ [N° d'attribution Atlas du projet] au 31 décembre 2010. Cet état relève de la responsabilité de l'administrateur du projet. Notre responsabilité propre est d'exprimer sur l'état une opinion qui se fonde sur notre audit.

Nous avons conduit notre audit conformément aux Normes internationales d'audit. Ces normes nous obligent à planifier et conduire l'audit de manière à acquérir la certitude raisonnable que l'état ne comporte pas d'inexactitudes significatives. Un audit comporte l'examen, au moyen de sondages, des pièces justifiant les montants et divulgations qui figurent dans l'état. Un audit comprend aussi l'appréciation des principes comptables utilisés et des estimations importantes faites par les administrateurs, ainsi qu'une évaluation de la présentation d'ensemble de l'état. Nous croyons que notre audit fournit une base raisonnable à notre opinion.

À notre avis, l'État de la situation de trésorerie présente fidèlement, dans tous ses aspects significatifs, le solde de trésorerie du projet s'élevant à _____ [insérer le montant en USD] au 31 décembre 2010 en conformité avec les règles de comptabilité du PNUD.

Signature des auditeurs:

Date:

Adresse:

Annexe 2: définition des notes d'audit

satisfaisant : LES CONTRÔLES INTERNES, LA GOUVERNANCE ET LES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES SONT ADÉQUATEMENT ÉTABLIS ET FONCTIONNENT BIEN. AUCUNE DIFFICULTÉ N'EST IDENTIFIÉE ET QUI POURRAIT AFFECTER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE L'ENTITÉ AUDITÉ.

partiellement satisfaisant : LES CONTRÔLES INTERNES, LA GOUVERNANCE ET LES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES SONT GÉNÉRALEMENT ÉTABLIS ET FONCTIONNENT, MAIS ONT BESOIN D'AMÉLIORATION. UN OU PLUSIEURS PROBLÈMES ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS ET QUI PEUVENT NÉGATIVEMENT AFFECTER LA RÉALISATION DES OBJECTIFS DE L'ENTITÉ AUDITÉ.

non satisfaisante : LES CONTRÔLES INTERNES, LA GOUVERNANCE ET LES PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES SONT SOIT NON ÉTABLIS OU NE FONCTIONNENT PAS BIEN. LES PROBLÈMES IDENTIFIÉS SONT TELS QUE LA RÉALISATION DES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE L'ENTITÉ AUDITÉ PEUT ÊTRE SÉRIEUSEMENT COMPROMISE.

Annexe 3: catégorisation par degré de priorité des recommandations d'audit

Élevé	La mesure à prendre est jugée impérative pour éviter au PNUD d'encourir des risques élevés. Tout échec à prendre action pourrait résulter en de très graves conséquences pour le PNUD, et pourrait affecter chaque organisation au niveau global.
Moyen	La mesure à prendre est jugée nécessaire pour éviter que le PNUD soit exposé à des risques sérieux. Tout échec à prendre action pourrait résulter en des conséquences négatives pour le PNUD.
Faible	La mesure à prendre est jugée souhaitable et devrait assurer un contrôle plus strict ou une meilleure utilisation des fonds engagés. Les recommandations de degré faible s'il y en a, sont traitées par l'équipe d'audit directement avec la direction du bureau pays du PNUD, soit pendant la réunion de clôture de l'audit ou à travers des correspondances pendant le travail de terrain. Ainsi donc, les recommandations de degré faible ne sont pas incluses dans le rapport.

Annexe 4: Catégorisation des causes possibles des observations d'audit

1. Absence de politiques, procédures, directives ou insuffisance de ces dernières au niveau global du PNUD
2. Absence de politiques, procédures, directives ou insuffisance de ces dernières au niveau du Bureau Pays du PNUD
3. Absence d'encadrement/de supervision au niveau du Bureau Pays ou insuffisance de ces derniers
4. Encadrement/suivi insuffisant par les bureaux du siège du PNUD
5. Manque ou/insuffisance de ressources (préciser : ressources financières, humaines ou techniques)
6. Planification insuffisante
7. Formation insuffisante
8. Erreur humaine
9. Contournement intentionnel des contrôles internes
10. Structure d'encadrement inadaptée
11. Processus de gestion des risques inadéquat
12. Facteurs au-delà du contrôle du PNUD.

Annexe 5: Catégorisation des risques des observations d'audit

Environnemental : SE RAPPORTE AUX DÉSASTRES NATURELS, LES INCIDENTS DE POLLUTION, LES RISQUES SOCIAUX ET CULTURELS, LA PROTECTION ET LA SÉCURITÉ, ET LES RISQUES ÉCONOMIQUES.

Financier : S'APPLIQUE AUX FACTEURS ÉCONOMIQUES EXTERNES (TELS QUE LES TAUX D'INTÉRÊT, LES FLUCTUATIONS DE TAUX DE CHANGE, L'INFLATION) ET AUX FACTEURS ÉCONOMIQUES INTERNES (TELS QUE LES DIFFICULTÉS DE COFINANCEMENT, D'UTILISATION DES MÉCANISMES DE FINANCEMENT, DE

CONSOLIDATION, DE RÉSERVE ADÉQUATE, DE DEVISE, LES CRÉANCES, LE RAPPORTAGE COMPTABLE ET FINANCIER, L'ALLOCATION ET LA GESTION BUDGÉTAIRE, LA GESTION DE TRÉSORERIE ET LES RÉCONCILIATIONS, LE RECOUVREMENT DES COÛTS).

ORGANISATIONNEL : se rapporte aux arrangements institutionnels, les capacités institutionnelles et d'exécution, les arrangements de mise en œuvre, la capacité du Bureau de Pays, la gouvernance, la culture, le code de conduite et l'éthique, la redevabilité et la compensation, le plan de succession et la gestion des talents, les processus et les procédures des ressources humaines.

Opérationnel : SE RAPPORTE À L'EFFICIENCE DES PROCESSUS, LES ERREURS HUMAINES OU L'INCOMPÉTENCE, LES CONTRÔLES INTERNES, LA FRAUDE INTERNE ET EXTERNE, LA LÉGALITÉ ET LA CONFORMITÉ, LES ACQUISITIONS, LA TECHNOLOGIE, LES BIENS PHYSIQUES, LA FAILLITE DES INFRASTRUCTURES ET LA PROTECTION COMPROMISE.

Programmatique : CE SONT DES RISQUES RELATIFS À LA FORMULATION DES PROJETS COMPLEXES (SELON LA TAILLE, LES PROJETS LARGES SUR PLUSIEURS PAYS, LES COMPLEXITÉS TECHNIQUES, L'INNOVATION, MULTIPLES SOURCES DE FINANCEMENT, LA GESTION DU PROJET, FAIBLE NIVEAU DE SUIVI-ÉVALUATION, LA RÉALISATION ET LA LIVRAISON DES RÉSULTATS, LA GESTION DU PROGRAMME, LES ERREURS HUMAINES OU INCOMPÉTENCES DANS LE PROJET OU LE PROGRAMME).

Politique : SE RAPPORTE À LA CORRUPTION, AU NIVEAU D'ENGAGEMENT DU GOUVERNEMENT, À LA VOLONTÉ POLITIQUE, L'INSTABILITÉ POLITIQUE, LES CHANGEMENTS DE GOUVERNEMENTS, LES CONFLITS ARMÉS ET INSTABILITÉS, LES OPINIONS PUBLIQUES ADVERSES ET L'INTERVENTION DES MÉDIAS.

Règlementaire : SE RAPPORTE À UNE NOUVELLE ET INATTENDUE RÉGLEMENTATION OU POLITIQUE, LES ÉCHECS DE VOTE OU DE PROGRESSION DANS LE CIRCUIT LÉGISLATIF RELATIFS À DES LOIS OU POLITIQUES CRITIQUES.

Stratégique : L'INCAPACITÉ DES PARTENARIATS À DÉLIVRER; LA VISION STRATÉGIQUE, LA PLANIFICATION ET LA COMMUNICATION; LE LEADERSHIP ET LA GESTION; L'ALIGNEMENT DU PROGRAMME; LA COMPÉTITION; LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES; LA RÉPUTATION DU PNUD; LA COORDINATION DES NATIONS UNIES; LA RÉFORME DES NATIONS UNIES.

**AGREEMENT BETWEEN THE GOVERNMENT OF [DONOR]
(DONOR) AND THE UNITED NATIONS DEVELOPMENT
PROGRAMME (UNDP) REGARDING CONTRIBUTION TO THE
[NAME OF OPEN TF]**

1. Pursuant to the Terms of Reference of the UNDP [name of Open TF] established by the Administrator of UNDP on [date of establishment of Open TF], and which Terms of Reference are attached to this Agreement as Annex 1, the Donor is making available a contribution (the “Contribution”) of [amount] to be administered by UNDP in accordance with UNDP Regulations and Rules in line with the terms and conditions set out in the Terms of Reference of the above mentioned UNDP [name of Open TF]
2. a) The Donor shall, in accordance with the schedule of payments set out below, contribute to UNDP the amount of [amount] The contribution shall be deposited in the:

UNDP Contributions Bank Account [details]

Schedule of Payments	Amount
-----------------------------	---------------

b) The Donor will inform UNDP when the contribution is paid via an e-mail message with remittance information to contributions@undp.org

3. In accordance with the decisions and directives of UNDP's Executive Board reflected in its Policy on Cost Recovery from Other Resources, the Contribution shall be subject to cost recovery for indirect costs incurred by UNDP headquarters and country office structures in providing General Management Support (GMS) services. To cover these GMS costs, the contribution shall be charged a fee equal to 7%. Furthermore, as long as they are unequivocally linked to the specific project(s), all direct costs of implementation, including the costs of executing entity or implementing partner, will be identified in the project budget against a relevant budget line and borne by the project accordingly.
4. The Contribution shall be used exclusively for the purposes for which it is intended as stated in Article 1 above.
5. UNDP headquarters and country office shall provide to the Donor all or parts of the following reports, prepared in accordance with UNDP accounting and reporting procedures:
 - 5.1 For Agreements of one year or less:
 - a) From the country office (or relevant unit at headquarters in the case of regional and global projects) within six months after the date of completion or termination of the Agreement, a final report summarizing programme/project activities and impact of activities as well as provisional financial data;
 - b) From UNDP Bureau of Management/Office of Finance and Administration, an annual certified financial statement as of 31 December to be submitted no later than 30 June of the following year;
 - 5.2 For Agreements of more than one year:

- a) From the country office (or relevant unit at headquarters in the case of regional and global projects) an annual status report of programme/project progress for the duration of the Agreement, as well as the latest available approved budget.
- b) From UNDP Bureau of Management/Office of Finance and Administration, an annual certified financial statement as of 31 December every year to be submitted no later than 30 June of the following year.
- c) From the country office (or relevant unit at headquarters in the case of regional and global projects) within six months after the date of completion or termination of the Agreement, a final report summarizing programme/project activities and impact of activities as well as provisional financial data.

6. After consultations have taken place between the Donor and UNDP and provided that the payments already received are, together with other co mingled funds available to the programme/project, sufficient to meet all commitments and liabilities incurred in the execution/implementation of the programme/project, this Agreement may be terminated by UNDP or by the Donor. The Agreement shall cease to be in force 30 (thirty) days after either of the Parties has given notice in writing to the other Party of its decision to terminate the Agreement.

7. Notwithstanding termination of all or part of this Agreement, UNDP shall continue to hold, unutilized payments until all commitments and liabilities incurred in the execution/implementation of all or the part of the project, for which this Agreement has been terminated, have been satisfied and project activities brought to an orderly conclusion.

8. Any payments that remain unexpended after such commitments and liabilities have been satisfied shall be disposed of by UNDP in consultation with the Donor.

9. This Agreement shall enter into force upon signature and deposit by the Donor of the first payment to be made in accordance with the schedule of payments set out in Article 2 of this Agreement.

ACCORD DE PARTICIPATION AUX COÛTS DE TIERCES PARTIES ENTRE LE [DONATEUR] (LE DONATEUR) ET LE PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT (LE PNUD)

CONSIDÉRANT que le donateur s'engage par le présent accord à verser des fonds au PNUD au titre de la participation aux coûts aux fins de la réalisation du [titre du projet] en [pays du programme];¹

CONSIDÉRANT que le PNUD est prêt à recevoir et à administrer la contribution aux fins de la réalisation du programme/projet;

CONSIDÉRANT que le Gouvernement [du pays de programme] a été dûment informé de la contribution du donateur au programme/projet;

CONSIDÉRANT que le PNUD désignera un organisme d'exécution ou un partenaire de réalisation² pour l'exécution/la réalisation du programme/projet (l'organisme d'exécution/le partenaire de réalisation);

Le PNUD et le donateur sont convenus de ce qui suit :

Article premier. La Contribution

1. a) Le donateur versera au PNUD, conformément à l'échéancier ci-dessous, une somme de [montant en dollars], laquelle sera déposée à [nom de la banque et compte en banque].

Échéancier des paiements³
[date d'échéance]

Somme
[préciser le montant]

b) Le donateur informera le PNUD du versement de la contribution par un message électronique contenant les renseignements relatifs au paiement adressé à contributions@undp.org

[Le paragraphe suivant n'est à inclure que si la contribution n'est pas effectuée en dollars des États-Unis.]

2. La valeur du paiement, si celui-ci est effectué dans une devise autre que le dollar des États-Unis, est déterminée en appliquant le taux de change opérationnel des Nations Unies en vigueur à la date de paiement. En cas de modification du taux de change opérationnel des Nations Unies avant l'utilisation entière par le PNUD du paiement, la valeur du solde des fonds toujours en sa possession à ce moment-là est ajustée en conséquence. Si, dans un tel cas, une perte de la valeur du solde des fonds est enregistrée, le PNUD en informe le donateur en vue de déterminer si un financement supplémentaire peut être fourni par celui-ci. Si ce financement supplémentaire n'est pas disponible, l'assistance devant être fournie dans le cadre du programme/projet peut être réduite, suspendue ou abandonnée par le PNUD.

¹ Le programme/projet est décrit dans le descriptif du projet [numéro et titre du projet]. Le descriptif du projet est annexé au présent accord et en fait partie intégrante. Lorsque les activités de programme du PNUD sont entreprises selon les modalités opérationnelles harmonisées, le descriptif de projet se compose du Plan d'action du programme de pays et des Programmes de travail annuels.

² « Partenaires de réalisation » pour les activités de programme du PNUD menées selon les modalités opérationnelles harmonisées et « organisme d'exécution » pour les activités de programme du PNUD menées selon d'autres modalités.

³ Il est recommandé aux bureaux de pays de négocier le nombre de versements afin de garantir que chacun de ceux-ci couvre les décaissements anticipés pour une période de six mois au moins. Cela permettra aux bureaux de pays d'assurer le traitement et le suivi des contributions avec plus d'efficacité.

3. L'échéancier des paiements ci-dessus tient compte du fait que les paiements doivent être effectués avant l'exécution ou la mise en œuvre des activités envisagées. Il peut être modifié pour s'adapter à l'avancement de l'exécution du programme/projet.

4. Le PNUD accepte et administre la contribution conformément à ses propres règles, règlements et directives.
5. Tous les comptes et états financiers doivent être libellés en dollars des États-Unis.

Article II. Utilisation de la contribution

1. L'exercice des responsabilités du PNUD et de l'organisme d'exécution ou du partenaire de réalisation en vertu du présent accord et des documents pertinents relatifs aux programmes/projets dépend de la réception par le PNUD de la contribution, conformément à l'échéancier des paiements figurant à l'article premier, paragraphe 1, ci-dessus.
2. Si des augmentations imprévues dans les dépenses ou les engagements sont attendues ou réalisées (qu'elles soient dues à des facteurs inflationnistes, à la fluctuation des taux de change ou à des impondérables), le PNUD soumet au donateur en temps opportun une estimation supplémentaire du financement complémentaire qui sera nécessaire. Le donateur fait tout son possible pour obtenir les fonds supplémentaires requis.
3. Si les paiements visés à l'article premier, paragraphe 1, ci-dessus ne sont pas reçus conformément à l'échéancier des paiements ou si le financement supplémentaire requis conformément au paragraphe 2 ci-dessus ne peut pas être obtenu du donateur ou d'autres sources, l'assistance devant être fournie en vertu du présent accord peut être réduite, suspendue ou abandonnée par le PNUD.
4. Tout revenu d'intérêt attribuable à la contribution est porté au crédit du compte du PNUD et est utilisé conformément aux procédures standard du PNUD.

Article III. Administration et rapports

1. La gestion et les dépenses du programme/projet sont régies par les règles, règlements et directives du PNUD et, selon qu'il est applicable, les règles, règlements et directives de l'organisme d'exécution/du partenaire de réalisation.

2. Le siège et le bureau de pays du PNUD fournissent au donateur tous les rapports décrits ci-après ou une partie de ces rapports établis conformément aux procédures du PNUD en matière de comptabilité et de rapports.

2.1 Pour les accords d'un an ou moins :

- a) Un rapport final résumant les activités du programme/projet et les incidences des activités ainsi que les données financières provisoires, émanant du bureau de pays (ou du service compétent du siège dans le cas des programmes/projets régionaux ou mondiaux) dans les six mois suivant la date d'achèvement ou de résiliation de l'accord;
- b) Un état financier annuel certifié au 31 décembre et devant être présenté au plus tard le 30 juin de l'année suivante, émanant de la Division des finances et de l'administration du Bureau de la gestion du PNUD;
- c) Un état financier annuel certifié, à l'achèvement du programme/projet, devant être présenté au plus tard le 30 juin de l'année suivant la clôture financière du programme/projet, émanant de la Division des finances et de l'administration du Bureau de la gestion du PNUD.

2.2. Pour les accords de plus d'un an :

- a) Un rapport annuel sur l'état d'avancement du programme/projet pour la durée de l'accord, ainsi que le budget approuvé le plus récent, émanant du bureau de pays (ou du service compétent du siège dans le cas des programmes/projets régionaux ou mondiaux);
- b) Un état financier annuel certifié au 31 décembre de chaque année et devant être présenté au plus tard le 30 juin de l'année suivante, émanant de la Division des finances et de l'administration du Bureau de la gestion du PNUD;

- c) Un rapport final résumant les activités du programme/projet et les incidences des activités et contenant également les données financières provisoires, émanant du bureau de pays (ou du service compétent du siège dans le cas des programmes/projets régionaux ou mondiaux) dans les six mois suivant la date d'achèvement ou de résiliation de l'accord;
- d) Un état financier annuel certifié à l'achèvement du programme/projet devant être présenté au plus tard le 30 juin de l'année suivant la clôture financière du programme/projet, émanant de la Division des finances et de l'administration du Bureau de la gestion du PNUD.

3. Si des circonstances particulières le justifient, le PNUD peut fournir des rapports plus fréquents aux frais du donateur. La nature spécifique et la fréquence de ces rapports sont précisées dans une annexe jointe à l'accord.

Article IV. Services administratifs et d'appui

1. Conformément aux décisions et directives du Conseil d'administration du PNUD reflétées dans sa Politique de recouvrement des coûts au titre des mécanismes de financement autres que les ressources de base, les coûts indirects encourus par les entités du siège et des bureaux de pays du PNUD pour la fourniture de services généraux d'appui administratif seront imputés à la contribution. Pour couvrir ces coûts d'appui administratif, il sera imputé à la contribution une redevance de 7%. En outre, sous réserve qu'ils soient associés sans ambiguïté à ces projets spécifiques, tous les coûts directs de mise en œuvre, y compris ceux encourus par l'entité exécutante ou le partenaire chargé de la mise en œuvre, seront inscrits au budget du projet et imputables à un poste budgétaire défini et seront en conséquence supportés par le projet.

2. Le total des montants inscrits au budget du programme/projet, additionné des coûts estimés des services d'appui y afférents, ne doit pas dépasser le total des ressources mises à disposition au titre du présent accord et des fonds provenant d'autres sources de financement qui peuvent être mis à la disposition du programme/projet pour les coûts du programme/projet et pour les coûts d'appui.

Article V. Évaluation

Tous les programmes et projets du PNUD sont évalués en conformité avec la Politique d'évaluation du PNUD. Le PNUD et le gouvernement du [pays de programme], en consultation avec d'autres parties prenantes, se mettront d'accord sur l'objectif, l'utilisation, le calendrier, les mécanismes de financement et les termes de référence du programme d'évaluation d'un projet, y compris une évaluation de sa contribution à un résultat recensé dans le Plan d'évaluation. Le PNUD commandera l'évaluation et celle-ci sera effectuée par des évaluateurs externes indépendants.

Article VI. Équipement

La propriété de l'équipement, des fournitures et des autres biens financés à partir de la contribution est assignée au PNUD. Les questions relatives au transfert de la propriété par le PNUD sont déterminées conformément aux politiques et procédures pertinentes du PNUD.

Article VII. Audits

La contribution est soumise exclusivement aux procédures de vérification interne et externe prévues par les règles, règlements financiers et directives du PNUD. Si le rapport d'audit biennal du Comité des commissaires aux comptes du PNUD fourni au Conseil d'administration contient des remarques relatives à la contribution, ces renseignements sont communiqués au donateur.

Article VIII. Achèvement de l'accord

1. Le PNUD informe le donateur de l'achèvement de toutes les activités ayant trait au programme/projet.

2. Nonobstant l'achèvement du programme/projet, le PNUD conserve le solde inutilisé des paiements jusqu'à ce que tous les engagements pris et toutes les obligations contractées aux fins de la

réalisation du programme/projet aient été honorés et jusqu'à ce qu'il ait été mis fin méthodiquement aux activités du programme/projet.

3. Si le solde inutilisé des paiements s'avère insuffisant pour satisfaire à tous les engagements et à toutes les obligations susmentionnés, le PNUD en informe le donateur et le consulte sur la façon d'y satisfaire.

4. Le solde des paiements restant après qu'il a été satisfait aux engagements et obligations susmentionnés est liquidé par le PNUD en consultation avec le donateur.

Article IX. Résiliation de l'accord

1. Après consultations entre le donateur, le PNUD et le gouvernement du pays bénéficiaire, et sous réserve que les paiements déjà reçus additionnés aux autres fonds mis à la disposition du programme/projet soient suffisants pour faire face à tous les engagements pris et à toutes les obligations contractées aux fins de l'exécution du programme/projet, le présent accord peut être résilié par le PNUD ou par le donateur. L'accord cesse de produire effet trente (30) jours après que l'une des parties a notifié par écrit à l'autre partie sa décision de le résilier.

2. Nonobstant la résiliation du présent accord en tout ou en partie, le PNUD continue de garder les paiements inutilisés jusqu'à ce qu'il ait été satisfait aux engagements pris et aux obligations contractées durant l'exécution, en tout ou en partie, du projet pour lequel cet accord est résilié, et jusqu'à ce qu'il ait été mis fin méthodiquement aux activités du programme/projet.

2. Le solde des paiements restant une fois qu'il a été satisfait aux engagements et obligations susmentionnés est liquidé par le PNUD en consultation avec le donateur.

Article X. Amendement de l'accord

Le présent accord peut être amendé au moyen d'un échange de lettres entre le donateur et le PNUD. Les lettres échangées à cette fin font alors partie intégrante du présent accord.

Article XI. Entrée en vigueur

Le présent accord entre en vigueur lorsqu'il a été signé et lorsque le donateur a déposé le premier paiement de la contribution devant être effectué conformément à l'échéancier des paiements figurant à l'article premier, paragraphe 1, du présent accord et lorsque le descriptif de projet a été signé par les parties concernées.

EN FOI DE QUOI les soussignés, à ce dûment autorisés, ont souscrit le présent accord en langue française, en deux exemplaires.

Pour le donateur:

(Nom)

(Titre)

(Date)

Pour le Programme des Nations Unies
pour le développement:

(Nom)

(Titre)

(Date)

SYNTHESE DU PROJET DE BUDGET CONSOLIDE DU CYCLE ELECTORAL 2012-2013

NB: Le taux de change utilisé est celui de USD 1 = 2 000 Ariary

Le projet de budget ci-dessous, élaboré par la CENI-T avec l'appui du PNUD, a été présenté au Gouvernement et aux partenaires techniques et financiers en août 2012. Il regroupe les lignes budgétaires représentant le financement minimum indispensable pour organiser toutes les consultations électorales dans des conditions matérielles satisfaisantes. Il a été légèrement révisé, par rapport à la version d'août 2012, en y enlevant les activités postélectorales et les frais de fonctionnement initialement prévus pour l'année 2014.

N°	DESCRIPTION	COÛT		GOUVERNEMENT		PARTENAIRE	
		Ariary	USD	Montant (en USD)	%	Montant (en USD)	%
A – INVESTISSEMENTS & FONCTIONNEMENT DE LA CENIT							
01	Investissements	2 396 204 000	1 198 102				
02	Personnel et Fonctionnement	11 250 931 075	5 625 466				
03	<i>Sous-total</i>	13 647 135 075	6 823 568				
04	Contingences (5%)	682 356 754	341 178				
Total A		14 329 491 829	7 164 746	7 164 746	100		
B – RECENSEMENT ELECTORAL (REVISION SYSTEMATIQUE) ET CONSOLIDATION DU FICHER ELECTORAL							
05	Matériel, Fournitures et Consommables	2 624 769 700	1 312 385				
06	Imprimés et documents	1 229 013 588	614 507				
07	Formation	1 780 494 000	890 247				
08	Communication, Sensibilisation et Education civique	3 466 203 000	1 733 102				
09	Transport et logistique	2 647 603 312	1 323 802				
10	Personnel permanent (Indemnités)	8 518 290 000	4 259 145				
11	Centres de traitement des données	9 764 869 000	4 882 435				
12	<i>Sous-total</i>	30 031 242 600	15 015 623				
13	Contingences	1 501 562 130	750 781				
Total B		31 532 804 730	15 766 404				
C – 1^{er} TOUR DE L'ELECTION PRESIDENTIELLE							
14	Matériel électoral, Fournitures et Consommables	5 271 827 800	2 635 914				

15	Imprimés et documents électoraux	4 710 011 960	2 355 006			
16	Formation	3 626 346 000	1 813 173			
17	Communication, Sensibilisation et Education civique	1 514 849 250	757 425			
18	Transport et logistique (matériel et personnel)	1 019 776 056	509 888			
19	Déroulement du scrutin	822 040 000	411 020			
20	Personnel non permanent (Indemnités)	5 858 775 000	2 929 388			
21	Cour Electorale Spéciale (Provision)	70 000 000	35 000			
22	Sous-total	22 893 626 066	11 446 814			
23	Contingences (5%)	1 144 681 303	572 341			
Total C		24 038 307 369	12 019 155			
D – 2^{ème} TOUR DE L' ELECTION PRESIDENTIELLE + ELECTIONS LEGISLATIVES						
24	Matériel électoral, Fournitures et Consommables	5 560 812 800	2 780 406			
25	Imprimés et documents électoraux des 2 scrutins combinés	7 559 094 425	3 779 547			
26	Formation	3 794 346 000	1 897 173			
27	Communication, Sensibilisation et Education civique	1 670 804 000	835 402			
28	Transport et logistique (matériel et personnel)	1 006 999 656	503 500			
29	Déroulement des scrutins	1 202 040 000	601 020			
30	Personnel non permanent (Indemnités)	6 013 495 000	3 006 748			
31	Cour Electorale Spéciale (Provision)	100 000 000	50 000			
32	Sous-total	26 907 591 881	13 453 796			
33	Contingences (5%)	1 345 379 594	672 690			
Total D		28 252 971 475	14 126 486			
E – ELECTIONS COMMUNALES						
34	Matériel électoral, Fournitures et Consommables	1 811 520 000	905 760			
35	Documents électoraux	7 443 554 960	3 721 777			
36	Formation (Recyclage 1 jour au niveau des CEC)	1 944 040 000	972 020			
37	Communication, Sensibilisation et Education civique	2 441 172 000	1 220 586			
38	Transport et logistique (matériel et personnel)	993 731 656	496 866			
39	Déroulement du scrutin	1 202 040 000	601 020			
40	Personnel non permanent (Indemnités)	6 018 430 000	3 009 215			

41	Tribunaux Administratifs/Conseil d'Etat (Provision)	210 000 000	105 000				
42	<i>Sous-total</i>	22 064 488 616	11 032 244				
43	Contingences (5%)	1 103 224 431	551 612				
Total E		23 167 713 047	11 583 856				
F – ASSISTANCE TECHNIQUE							
44	Personnel et Fonctionnement	5 602 800 000	2 801 400				
45	Activités pré et post-électorales	1 660 000 000	830 000				
46	Sous-total	7 262 800 000	3 631 400				
47	GMS (7%)	508 396 000	254 198				
Total F		7 771 196 000	3 885 598			3 885 598	100
G – ARRIERES DE PAIEMENT (IMPAYES) DE LA CENI ANTERIEURE AU TITRE DES EXERCICES 2010 ET 2011							
48	Imprimerie Nationale (impression de documents)	300 036 000	150 018				
49	Indemnités de session des membres des CER, CED et CEC relatives à la révision annuelle de la liste électorale 2010-2011	823 015 000	411 508				
50	Indemnités de session des membres des CER, CED et CEC relatives à la révision annuelle de la liste électorale 2011-2012	1 922 645 000	961 323				
51	Indemnités des opérateurs de saisie et des chefs Fokontany relatives à la révision systématique de la liste électorale de 2011	366 169 160	183 085				
Total G		3 411 865 160	1 705 933			3 411 865 160	100
TOTAL GENERAL (A+B+C+D+E+F+G)		132 504 349 610	66 252 178				

NB : La baisse du montant global du budget de USD 71 millions à USD 66 millions par rapport à la version d'août 2012 s'explique essentiellement par la non prise en compte dans ce budget actualisé des coûts relatifs aux activités programmées pour l'année 2014 (fonctionnement de la CENIT et de l'UGP, ainsi que les activités postélectorales).