

# **Directives du MCC aux Entités Responsables sur les Revues Techniques et les Avis de Non-Objection**

1<sup>er</sup> février 2022



**MILLENNIUM**  
CHALLENGE CORPORATION  
UNITED STATES OF AMERICA

---



# Table des matières

Acronymes .....	2
Définitions clés .....	3
I. Introduction .....	5
II. Contexte et éléments clés du processus de Non-Objection .....	5
A. Documents et décisions nécessitant la Non-Objection du MCC .....	5
B. Processus d'examen de Non-Objection du MCC .....	5
1. Lacunes graves .....	5
2. Répondre à une demande de Non-Objection .....	6
Calendrier de	
3. revue .....	7
C. Revues techniques .....	7
D. Revues informelles .....	7
E. Communication avec les homologues .....	8
F. Soumissions multiples .....	8
III. Préparation des revues du MCC : établissement de protocoles avec le MCC .....	8
A. Suivi des revues à venir .....	9
B. Soumissions dans MCC MIS .....	9
C. Considérations particulières .....	9
Calendrier d'examen des livrables de l'entrepreneur/consultant/bénéficiaire/partenaire de l'Entité Responsable	
1. (AE) .....	9
2. Avenants au contrat .....	10
3. Modifications du programme .....	10
IV. Préparation aux revues : Mise en place de protocoles internes de l'AE .....	11
A. Rôles et responsabilités (recommandé mais pas obligatoire) .....	11
B. Flux de processus (recommandé mais pas obligatoire) .....	11
C. Matrice d'Autorisation de l'AE (recommandé mais pas obligatoire) .....	11
D. Fiches d'Autorisation (obligatoires) .....	12
E. Gestion des documents et contrôle des versions (recommandé mais pas obligatoire) .....	12
F. Formation pour le personnel de l'AE .....	12
V. Annexes .....	13

## Acronymes

Acronymes	Définition
AE	Entité responsable
ARC	Audit, risques et contrôles
CAM	Manuel d'administration des contrats
CAMM	Manuel d'administration et de gestion des contrats
CDF	Fonds de développement compacts
CFF	Fonds de facilitation compacts
CMM	Manuel de gestion des contrats
DRCD	Directeur Résident Adjoint
ERR [TRE]	Taux de rendement économique
ESP	Performance environnementale et sociale
FA [AF]	Agent fiscal
FAP	Plan de responsabilité financière
GSI	Intégration sociale et sexospécifique
IE	Entité de mise en œuvre
M&E	Suivi et évaluation
MCA	Millennium Challenge Account [ <i>Compte Millennium Challenge</i> ]
MCC	Millennium Challenge Corporation
MCC MIS	Système d'information et de gestion du MCC
PA	Agent de passation des marchés
PAA	Acquisition et assistance au programme
PIA	Accord de mise en œuvre du programme
PGG	Lignes directrices sur les subventions du programme
PMC	Consultant en gestion de projet
POM	Manuel des opérations de passation des marchés
PPG	Directives de passation des marchés du programme
QDRP	Dossier de demande de décaissement trimestriel
RCD	Directeur Résident
RCM	Mission résidente

## Définitions clés

Les termes suivants, tels qu'utilisés aux présentes, auront les significations suivantes :

*Entité responsable (AE)* : l'entité juridique désignée par le Gouvernement pour mettre en œuvre le Programme au nom du Gouvernement. Suite à la signature d'un programme, celles-ci sont souvent appelées Millennium Challenge Account [*Compte Millennium Challenge*] (MCA). Avant la création des MCA, cela fait référence au Mandataire, telle que défini dans l'accord de subvention correspondant.

*Lacunes graves* : une constatation spécifique lors d'une revue qui conduit à l'émission d'une objection par MCC.

*Retour d'information* : (1) les commentaires faits par le MCC à l'AE en réponse à sa demande de Non-Objection et qui suggèrent à l'AE de combler les Lacunes non Graves ; et/ou (2) les commentaires faits par le MCC sur les éléments soumis à la Revue Technique.

*Dépenses du Gouvernement* : les dépenses du gouvernement du pays partenaire, y compris les Contributions du Pays, telles que définies dans les [Directives du MCC pour les Contributions des Pays](#), et le financement gouvernemental supplémentaire qu'un pays fournit pour les insuffisances du projet ou d'autres raisons pour soutenir le programme, tel que défini dans une lettre de mise en œuvre appropriée ou tout autre accord juridique.

*Revue informelle* : collaboration technique entre homologues par laquelle le personnel du MCC fait des commentaires pendant la phase de rédaction initiale des documents qui seront finalement soumis à la Non-Objection, ou sur des éléments qui n'ont pas besoin d'être soumis à la Non-Objection.

*Équipe pays du MCC* : l'équipe du MCC chargée de travailler avec un pays partenaire sur le développement et la mise en œuvre d'un programme de subventions.

*Direction de l'équipe Pays du MCC* : la ou les personnes chargées de diriger l'Équipe Pays du MCC. Cela peut inclure le Chef d'Équipe Pays, le Directeur Pays, le Directeur Résident, le Directeur Résident Adjoint et/ou le Directeur Résident Seuil Programme.

*Fonds du MCC* : les fonds accordés à un pays partenaire par MCC.

*Non-objection* : déclaration écrite à l'AE indiquant (1) qu'elle peut aller de l'avant, que les Fonds du MCC peuvent être utilisés comme indiqué, et/ou qu'elle peut mettre en œuvre les exigences d'une demande, et/ou (2) qu'une Dépense Gouvernementale est censée remplir les obligations du Gouvernement envers le MCC.

*Objection* : déclaration à l'AE documentant la décision du MCC selon laquelle une demande soumise pour Non-Objection contient un ou plusieurs Lacunes Graves et qu'il ne peut pas donner une suite favorable à la demande ou pour l'utilisation des Fonds du MCC, selon le cas.

*S'engager* : La décision du MCC d'examiner un document ou tout autre élément qui ne nécessiterait pas la Non-Objection du MCC.

*Se désengager* : La décision du MCC de ne pas examiner un document ou tout autre élément qui nécessiterait normalement la Non-Objection du MCC.

*Mission Résidente* : les membres de l'équipe résidente du MCC responsables de la coordination de l'engagement avec l'AE, y compris la responsabilité principale de la coordination du processus de Non-Objection. Cela comprend généralement la Direction de l'Équipe Pays du MCC, le(s) Responsable(s) de Programme et le personnel employé localement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Notez que pendant le développement du programme, la RCM peut ne pas résider réellement dans le pays.

*Revue Technique* : le processus par lequel un document ou tout autre élément est soumis au MCC pour une évaluation préliminaire et des Retours d'informations avant d'être soumis pour une Non-Objection.

## I. Introduction

Conformément aux accords de subvention appropriés par lesquels le MCC met à disposition des fonds, le MCC a le droit d'examiner et d'approuver (par une réponse de Non-Objection) ou de désapprouver (par une réponse d'Objection) un large éventail de documents et d'actions administratives proposés par les Entités Responsables (AE).

Ces directives visent à (1) fournir aux AE des informations relatives aux processus de revue technique et de non-objection du MCC, et (2) assurer les meilleures pratiques sur la mise en place de processus internes de l'AE relatifs aux revues des documents du MCC. Ces directives sont destinées à aider les AE à gérer efficacement leur processus de revue interne, ce qui peut conduire à la soumission de demandes de haute qualité qui répondent à toutes les exigences du MCC et peuvent recevoir des Retours d'informations et/ou des avis de Non-Objection du MCC dans un délai convenable.

## II. Contexte et éléments clés du processus de non-objection

Les avis de Non-Objection sont une composante essentielle du modèle de supervision du MCC. Au cours de la vie d'un accord de don, les AE soumettent généralement des centaines de demandes de Non-Objection. Avoir des processus et des procédures clairement établis pour faciliter les demandes de Non-Objection est donc essentiel pour le succès du programme.

L'objectif de la Non-Objection du MCC est de garantir que les demandes soumises par l'AE sont conformes aux politiques, normes et pratiques du MCC et aux accords juridiques applicables, dans le cadre de la gestion de l'argent des contribuables américains par l'agence. La Non-Objection du MCC garantit à l'AE et au pays partenaire que le MCC autorisera l'utilisation des Fonds du MCC pour exécuter une action proposée et/ou une Dépense Gouvernementale prévue pour remplir les obligations du gouvernement envers le MCC. Les revues dans le cadre du processus de Non-Objection permettent au MCC de superviser une action qui est en train d'être proposée et de garantir comment cela sera exécutée ou mis en œuvre, avant d'autoriser l'utilisation des Fonds du MCC. Ce processus est essentiel, car les éléments qui avancent sans recevoir une Non-Objection requise pourraient faire l'objet d'un remboursement par l'AE ou le gouvernement du pays partenaire ou entraîner une Dépense Gouvernementale non prise en compte par les obligations du gouvernement envers MCC.

### A. Documents et décisions nécessitant la Non-Objection du MCC

L'annexe 1 identifie les documents et décisions ordinaires qui nécessitent la Non-Objection du MCC. Les documents et demandes supplémentaires pour lesquels le MCC donnera sa Non-Objection doivent être identifiés et discutés entre MCC et l'AE de manière continue tout au long de la mise en œuvre du programme. En outre, le MCC a le droit de s'Engager pour donner sa Non-Objection sur tout document ou décision qu'il juge essentiel à la réussite globale du programme. Le MCC peut également, à sa discrétion, choisir de se Désengager des avis de Non-Objection. Dans les cas où le MCC décide de s'Engager ou de se Désengager d'un processus de revue, la Direction de l'Équipe Pays enverra une notification écrite à l'attention de l'AE.

### B. Processus de la revue de Non-Objection du MCC

Les demandes de Non-Objection doivent être soumises à MCC via la Mission Résidente (RCM), en suivant le processus standard établi entre le MCC et l'AE (voir la section III pour plus d'informations)<sup>2</sup>. Sauf accord contraire écrit du MCC, toutes les demandes de Non-Objection doivent être soumises en anglais.

Après la soumission, la revue interne du MCC implique un processus avec de nombreuses parties prenantes : ce n'est pas seulement une personne au sein du MCC qui évalue une demande de Non-Objection.

#### 1. Lacunes graves

Les revues du MCC pour la Non-Objection se concentreront principalement sur la conformité aux exigences du MCC, et le MCC ne s'opposera à un document que si l'évaluation identifie des Lacunes graves.

---

<sup>2</sup> Une exception concerne les livrables d'audit financier du MCA, qui sont soumis aux services financiers du programme du MCC et à l'Audit, Risques et Contrôles (ARC) du MCC pour revue et avis de Non-Objection. Ce processus peut être consulté dans le Processus d'Examen du MCC Lié aux Livrables d'Audit Financier de l'Entité Responsable, un guide qui est publié et mis à jour périodiquement par l'ARC.

Les Lacunes graves incluent, sans s'y limiter aux éléments suivants :

- Incohérence avec les objectifs et les exigences du programme ou du projet ;
- Incohérence avec les Lignes Directrices du Programme<sup>3</sup> ou les politiques applicables de l'AE (Plan de Responsabilité Financière, Manuel des Opérations de la passation des marchés, Manuel des Ressources Humaines, etc.) ;
- Lacunes qui augmenteraient considérablement le risque de fraude ou de corruption ;
- Risque important d'atteinte à la réputation ;
- La qualité du document rend improbable l'atteinte de l'objectif fixé par le document ; et
- Insuffisance budgétaire (y compris les imprévus afférents)<sup>4</sup> ou d'importantes réserves quant à l'utilisation des fonds.

Pour plus de détails sur la manière dont ceux-ci sont appliqués, l'AE doit consulter l'Équipe Pays du MCC.

Lorsque le MCC fait une objection, la(les) Lacune(s) Grave(s) spécifique(s) et les solutions suggérées seront communiquées par écrit à l'AE par la RCM.

## 2. Répondre à une demande de Non-Objection

Une fois le processus de revue interne du MCC terminé, la RCM répondra à l'AE par une Non-Objection ou une Objection suivant les procédures établies telles décrites à la Section III ci-dessous. La réponse du MCC à une demande de Non-Objection sera toujours en anglais, bien que MCC puisse inclure des pièces jointes supplémentaires dans d'autres langues, le cas échéant.

Si le MCC accorde une Non-Objection, l'AE est autorisée à poursuivre la demande afférente. Toutefois, si le MCC fait objection, les Fonds du MCC ne peuvent pas être utilisés pour la demande. L'Objection du MCC signifierait également qu'une Dépense Gouvernementale utilisée pour mettre en œuvre la demande ne remplirait pas les obligations du gouvernement envers MCC. Généralement, à la suite d'une Objection, l'AE révisera la demande et la soumettra à nouveau pour avis de Non-Objection.

Dans certains cas, le MCC peut accorder sa Non-Objection, mais également faire des Retours d'informations sur des problèmes considérés comme n'étant pas des Lacunes graves qui pourraient aider à améliorer le document ou la demande. Dans ces cas, l'AE peut choisir d'adresser ou de répondre au Retour d'information dans la version finale. Les modifications apportées pour répondre aux Retours d'informations du MCC sont les seuls changements de fond qu'un AE est autorisée à apporter après que le MCC a accordé sa Non-Objection. Si d'autres changements substantiels sont introduits après que le MCC a accordé sa Non-Objection, l'AE doit soumettre à nouveau une demande de Non-Objection.

L'AE doit toujours soumettre la version finale<sup>5</sup> du document au MCC, y compris l'incorporation de tout Retour d'information. Si le document final ou la décision finale est matériellement différent de ce dont le MCC a accordé une Non-Objection, alors, le MCC pourrait retenir le financement et pourrait même exiger le remboursement de tout montant dépensé à des fins autres que celles approuvées par MCC.

---

<sup>3</sup> Les directives du programme sont définies dans l'accord de subvention approprié et comprennent les directives d'audit, les directives environnementales du MCC, les directives de gouvernance, les directives de passation des marchés du programme du MCC, les Directives de Subvention du Programme, les Directives de Rapport, la Politique de Suivi et d'Évaluation du MCC, les Principes de Coût du MCC pour les Affiliés Gouvernementaux Impliqués dans le cadre de la Mise en Œuvre du Compact, les Directives pour les Contributions des Pays, les Directives de la Clôture du Programme du MCC, la Politique d'Égalité des Sexes du MCC, les Directives d'Intégration Sociale et Sexospécifique du MCC, les Directives d'Analyse Coûts-Avantages du MCC, les Normes du MCC pour la Notation Mondiale, ainsi que toutes les autres lignes directrices, politiques ou documents d'orientation relatifs à l'administration des programmes financés par le MCC, selon le cas, tels qu'ils peuvent être publiés de temps à autre sur le site Web du MCC.

<sup>4</sup> Interprété comme étant irréalisable avec des fonds censés être disponibles dans le cadre du programme concerné ou grâce aux contributions du gouvernement partenaire ou d'un autre donateur.

<sup>5</sup> La « version finale » désigne la version signée/exécutée et/ou la version finale qui sera partagée avec le ou les publics cibles, selon le cas.

### 3. Calendrier de revue

La Direction de l'Équipe Pays du MCC travaillera avec l'AE pour définir les délais de réponse typiques attendus pour les Non-Objections.<sup>6</sup> Cependant, le temps nécessaire à la RCM pour répondre à une demande spécifique de Non-Objection variera en fonction du type de demande, du niveau de complexité et si des consultants du MCC seront impliqués dans le processus de revue.

Les demandes particulièrement complexes peuvent nécessiter un temps de traitement supplémentaire et plusieurs soumissions (en plus des Revues Techniques). Dans les cas où les soumissions de l'AE présentent des lacunes importantes et/ou nécessitent une coordination supplémentaire au sein du MCC, le temps de réponse peut être plus long. Les AE doivent également être conscientes que si elles soumettent plusieurs demandes de Non-Objection dans un court laps de temps, il faudra au MCC beaucoup plus de temps que d'habitude pour traiter toutes les demandes. Dans les cas où le MCC nécessite un délai d'exécution plus long que la normale, la RCM avisera l'AE le plus tôt possible.

Dans certaines circonstances limitées, il peut être possible pour le MCC d'entreprendre des revues accélérées ; cependant, cela devrait être peu courant et basé sur un besoin spécifique, exigeant et justifié. Dans les cas où l'AE prévoit de demander une revue accélérée, l'AE doit consulter la RCM le plus tôt possible pour déterminer si cela sera possible et, le cas échéant, convenir d'une période d'examen appropriée.

#### C. Revues Techniques

Pour aider à promouvoir des processus de Non-Objection plus efficaces, un ou plusieurs Revues Techniques avec le MCC sont fortement recommandées. Cela peut aider à garantir une qualité acceptable des documents avant qu'ils ne soient soumis pour avis de Non-Objection.

Les Revues Techniques permettent d'identifier et de résoudre des problèmes importants qui peuvent s'avérer être des Lacunes graves. Les Revues Techniques permettent à l'Équipe Pays du MCC et aux homologues de l'AE d'identifier et de discuter des Retours d'informations, des diverses approches techniques et des différences professionnelles. Ils permettent également à l'Équipe Pays du MCC d'identifier et de recommander des changements liés à des problèmes de grammaire ou de style. Dans les cas où le personnel du MCC et de l'AE ne sont pas d'accord, chaque partie doit justifier sa position (sur la base de l'expérience antérieure, des normes mondiales, etc.) afin que le MCC puisse déterminer la voie à suivre.

Comme indiqué à la Section III ci-dessous, le MCC et l'AE doivent convenir si, ou dans quelles circonstances, les Revues Techniques seront nécessaires<sup>7</sup>, et les protocoles spécifiques pour les soumissions de Revues Techniques. Lorsque les documents sont soumis au MCC pour une Revue Technique, ils seront diffusés à tout le personnel du MCC qui jouera un rôle dans le processus de Non-Objection.

Le calendrier des Revues Techniques peut varier considérablement en fonction du niveau de complexité du ou des documents et si des Revues Informelles sont terminées avant que le document ne soit soumis à la Revue Technique. Il est toutefois important que le MCC et l'AE s'entendent dès le départ sur un calendrier approprié pour une Revue Technique donnée.

À la fin de l'Examen Technique, le MCC fournit des Retours d'informations ; une Objection ou une Non-Objection n'est pas émise.

#### D. Revues Informelles

Il existe de nombreux documents techniques : ceux qui seront finalement soumis pour une Non-Objection et ceux qui ne le seront pas : sur lesquels le personnel de l'AE travaille avec leurs homologues du MCC. Certains documents, tels que les produits livrables des consultants qui ne nécessitent pas de Non-Objection, peuvent faire l'objet d'une Revue Informelle par le MCC, mais ne nécessitent aucune action/soumission ultérieure. Pour les autres documents qui nécessitent une Non-Objection, une Revue Informelle peut précéder une Revue Technique et/ou une soumission pour une Non-Objection. Dans les cas où des personnes entreprennent des Revues

---

<sup>6</sup> À noter que le délai standard sera d'au moins 5 jours ouvrables (par exemple, les jours de travail du Gouvernement américain).

<sup>7</sup> Conformément à la politique de S&E [*Suivi et Évaluation*], le plan de S&E doit toujours être soumis à une Revue Technique.

Informelles, celles-ci peuvent être effectuées de manière informelle, entre les homologues du MCC et de l'AE, et n'ont pas besoin de suivre les processus standard de Non-Objection ou de Revue Technique, tels qu'établis par les procédures décrites dans le présent document.

Le personnel de l'AE est encouragé à discuter de la substance des demandes à venir directement avec ses homologues du MCC pendant le processus de rédaction et avant que l'article ne soit prêt pour la Revue Technique ou la soumission pour avis de Non-Objection. Lorsque des documents sont partagés avec des homologues techniques pour une Revue Informelle, ils peuvent être partagés avec d'autres membres de l'Équipe Pays du MCC, mais il n'y a pas d'exigences ou de procédures standard qui régissent cela.

## E. Communications avec les homologues

Une communication étroite et régulière entre les homologues du MCC et de l'AE est essentielle pour l'efficacité des opérations du programme. Une coordination étroite tout au long des processus de Revue Informelle, Revue Technique et de Non-Objection peut conduire à un processus d'autorisation plus rapide et minimiser les itérations entre le MCC et l'AE.

Le personnel de l'AE doit collaborer étroitement avec ses homologues techniques du MCC, discuter des demandes à venir et répondre à toutes les questions clés. Cela donne l'occasion au personnel du MCC de partager les meilleures pratiques tirées de l'expérience d'autres pays. C'est également l'occasion pour le personnel de l'AE de confirmer que le personnel idéal de l'AE est impliqué dans le processus d'examen interne de l'AE et de déterminer à l'avance les pièces justificatives qui peuvent être requises pour une Non-Objection donnée.

Lors de la planification des revues à venir, différents types de demandes pourraient justifier différents types de collaborations entre homologues. Le personnel du MCC et de l'AE doit recourir à divers types de collaborations, notamment des échanges écrits, des revues de documents, des appels téléphoniques sur des problèmes spécifiques, des séances de travail collaboratives pour examiner et éditer conjointement des documents, etc., selon la demande spécifique.

## F. Soumissions multiples

À la suite d'une Revue Technique ou d'une Objection, et dans la mesure du possible, les AE doivent « suivre les modifications » dans les documents et soumettre des versions propres et suivies des modifications pour la Non-Objection. Cela permettra au MCC d'identifier rapidement les changements et de faciliter un processus de Non-Objection plus rapide et plus efficace.

# III. Préparation aux revues du MCC : établissement de protocoles avec le MCC

Comme mentionné ci-dessus, les Non-Objections sont des éléments essentiels dans le processus de mise en œuvre du programme, et les retards avec le processus de Non-Objection peuvent entraîner des retards globaux du programme. Pour aider à promouvoir le succès, les AE doivent travailler avec le MCC à l'entame du programme pour établir des protocoles que les AE doivent soumettre et que le MCC doit répondre aux demandes de Revue Technique et de Non-Objection. Ceci devrait, au minimum, inclure les éléments suivants :

- Quelle(s) personne(s) au sein de l'AE est (sont) responsable(s) du suivi et de la conformité des demandes de Non-Objection requises ;
- Quel mécanisme technique, le cas échéant, l'AE mettra-t-elle en place pour envoyer et recevoir des réponses aux demandes de Non-Objection (liste de diffusion dédiée, boîte de messagerie spécifique, etc.) ;
- Le processus au sein de l'AE pour s'assurer que tous les membres de l'équipe appropriés ont examiné et approuvé la demande avant de la soumettre au MCC ;
- Qui dans l'AE est responsable/autorisé à envoyer des demandes de Non-Objection au MCC ;
- Si l'objet et le corps des e-mails entre le MCC et l'AE doivent avoir un format ou une nomenclature spécifique convenu d'un commun accord ;
- À qui, au sein du MCC, l'AE doit envoyer les demandes de Non-Objection (par exemple, directement à la Direction de l'Équipe Pays du MCC, au(x) Responsable(s) du Programme, à une liste de diffusion dédiée, etc.) ;
- Qui doit être mis en copie des réponses du MCC (homologues techniques du MCC et AE, listes de diffusion de Non-Objection MCC ou AE dédiées, consultants tels que l'Agent Fiscal ou l'Agent de Passation des Marchés, etc.) ;
- Quelle forme la réponse du MCC devrait prendre (e-mail, une note officielle, etc.) ;

- Comment et à qui les réponses du MCC aux demandes de Non-Objection sont communiquées au sein de l'AE ;
- Si ou dans quelles circonstances des Revues Techniques sont-elles requises ;
- Comment et avec qui les délais de revue pour les Examens Techniques sont convenues (en notant que les délais peuvent varier considérablement selon le type de demande) ;
- Si le processus de Revue Technique suit le même processus et les mêmes protocoles que les avis de Non-Objection, ou si des procédures différentes sont prévues ; et
- Le processus permettant à MCC d'identifier et à l'AE de communiquer en interne sur tous les documents que MCC a choisi d'examiner.

Pour un exemple d'Équipe Pays du MCC et de protocole AE pour la gestion des processus de Revue Technique et de Non-Objection, veuillez consulter l'annexe 2.

## A. Suivi des revues à venir

Pour aider à éclairer les processus de planification de l'AE et du MCC, l'AE est encouragée à maintenir un outil de suivi ou un autre outil qui peut offrir un aperçu sommaire des éléments qui devraient être soumis pour Non-Objection sur une période donnée. Compte tenu de la bande limitée des individus et des équipes, les AE sont encouragées à développer un processus de hiérarchisation interne, dans lequel les soumissions à venir attendues pour la Non-Objection sont examinées, hiérarchisées et soumises conformément aux plans de travail établis. Cela peut aider l'AE à s'assurer que les éléments sur le chemin critique ne sont pas retardés tandis que d'autres éléments de priorité inférieure avancent.

Une communication claire avec le MCC, tant au niveau technique qu'au niveau de la gestion, peut aider à promouvoir une planification appropriée des deux côtés. Ceci est particulièrement essentiel dans les cas de documents urgents, volumineux ou importants, de demandes qui peuvent nécessiter la contribution de consultants du MCC<sup>8</sup> et/ou d'éléments qui doivent également être transmis au Conseil d'Administration de l'AE.

Veuillez-vous référer à l'annexe 3 pour un exemple d'outil de suivi. Les AE sont également encouragées à incorporer les soumissions pour avis de Non-Objection dans leur plan de travail principal.

## B. Soumissions dans MCC MIS<sup>9</sup>

Pour les revues effectuées par le biais du système d'information de gestion du MCC (MCC MIS), les réponses sont automatiquement transmises aux utilisateurs du système. Ces utilisateurs sont généralement les responsables financiers et/ou de la passation des marchés de l'AE, bien qu'il soit recommandé que les cadres de l'AE appropriés aient également accès au système et reçoivent des notifications. Que ce soit par l'intermédiaire du système ou autrement, l'AE et le MCC doivent établir des procédures pour s'assurer que la Direction de l'AE est informée lorsque des décisions sont prises sur ces demandes.

## C. Considérations particulières

### 1. Calendrier d'examen des livrables de l'entrepreneur/consultant/bénéficiaire/partenaire de l'entité responsable (AE)

De nombreux éléments énumérés à l'annexe 1, ainsi que des éléments spécifiques au programme examinés par le MCC, sont généralement des produits livrables préparés par des entrepreneurs, des consultants, des bénéficiaires ou des partenaires de l'AE (c'est-à-dire les documents de conception, les plans d'action de réinstallation, les évaluations d'impact environnemental et social, etc.). Pour s'assurer que l'AE est en mesure de respecter tous les délais contractuels, l'AE doit examiner tous les livrables contractuels avec MCC lors de la préparation des termes de référence et avant la signature des contrats pour identifier ceux qui nécessiteront la Non-Objection du MCC. Les AE doivent ensuite travailler avec MCC pour s'assurer que tous les contrats, accords de subvention, etc. prévoient suffisamment de temps pour que le MCC termine la Revue Technique et/ou les revues de Non-Objection et que l'AE examine et prenne en compte les commentaires du MCC avant de répondre à l'entrepreneur, au consultant, au bénéficiaire ou au partenaire.

<sup>8</sup> De nombreuses demandes techniques sont également examinées par les consultants du MCC. Les retards de traitement peuvent être minimisés si les AE accordent un préavis d'au moins 1 à 2 semaines avant une soumission prévue, puis soumettent la demande dans les délais communiqués (et/ou tiennent leurs homologues informés si des retards sont attendus).

<sup>9</sup> Pour plus d'informations, veuillez-vous référer aux [Directives du MCC aux entités responsables sur le dossier de demande de décaissement trimestriel](#) et/ou au Guide de l'utilisateur du MCC MIS.

À noter que bien que le MCC fera de son mieux pour identifier tous les documents sur lesquels il devra accorder la Non-Objection pendant la phase de planification, le MCC peut toujours s'Engager pour des révisions de documents à une date ultérieure. Dans ces cas, l'AE doit communiquer rapidement avec le consultant s'il est nécessaire de modifier les délais contractuels ou s'il y a des retards prévus dans la finalisation des livrables.

## 2. Avenants au contrat

Les modifications de contrats et accords de subvention font l'objet de nombreuses demandes de Non-Objection et donnent souvent lieu à des discussions importantes entre l'AE et le MCC. Conformément aux Directives de la Passation des Marchés du Programme (PPG) et aux Lignes Directrices sur les Subventions du Programme (PGG) du MCC, une Non-Objection du MCC n'est généralement requise que pour les contrats et les modifications dépassant certains seuils.

Pour les modifications de contrat et accords de subvention qui nécessitent la Non-Objection du MCC, les modifications antérieures et le contrat ou l'accord de subvention original sont souvent des pièces justificatives pertinentes dont le MCC a besoin pour évaluer la demande ; cela est particulièrement vérifié dans les cas où ces contrats, accords de subvention ou modifications n'ont pas été précédemment soumis au MCC pour Non-Objection. Le MCC et l'AE doivent établir des protocoles sur la façon dont l'AE transmettra des copies des contrats/accords de subvention originaux signés et de tout amendement antérieur qui a précédé l'amendement envoyé pour la Non-Objection du MCC.<sup>10</sup>

Pour faciliter le processus de revue, le MCC recommande également que les AE incluent une page de garde/justification avec une demande de Non-Objection pour les modifications de contrat/subvention. Pour un modèle de page de garde pour les modifications de contrat, qui a été utilisé avec succès dans certains pays partenaires du MCC, voir le Formulaire d'Autorisation de Modification de Contrat dans le *Référentiel de la Passation des marchés du MCC pour les entités MCA*.<sup>11</sup>

Les modifications relatives au champ d'application contractuel et la description du programme de subvention peuvent également impliquer des problèmes supplémentaires que le personnel du MCC et de l'AE doit examiner attentivement. Par exemple, ce qui est initialement considéré comme un simple changement peut avoir des implications plus larges sur les résultats attendus du programme, ce qui nécessitera une analyse minutieuse des coûts, des avantages, des risques, de l'objectif, des retards potentiels, des changements dans les taux de rendement économique (ERR [TRE]), etc. Pour un cadre pour aider les équipes à réfléchir aux potentiels changements de portée, veuillez-vous référer au Manuel d'Administration des Contrats (CAM) de l'AE, au Manuel de Gestion des Contrats (CMM), au Manuel d'Administration et de Gestion des Contrats (CAMM), au Manuel Opérationnel des Subventions (GOM), au Manuel Opérationnel de Mise en Œuvre de Subventions à Effet de Levier (LFG), et/ou aux documents de gestion des changements, selon le cas.

## 3. Modifications du programme

Les changements ou modifications qui ont un impact sur la portée, le coût, l'ERR [TRE] et/ou le nombre de bénéficiaires d'un projet ou d'une activité peuvent nécessiter un examen supplémentaire du MCC avant que le MCC n'émette une réponse à une demande de Non-Objection. Cela peut prendre plus de temps que la période de revue normale, et ces types de demandes peuvent avoir une probabilité plus élevée de ne pas recevoir d'approbation. Dans les cas où l'AE prévoit demander ce type de modification, l'AE doit fournir une justification et consulter la RCM le plus tôt possible pour déterminer la meilleure façon de procéder.

Pour les propositions de réaffectation budgétaire soumises via l'annexe A du Dossier de Demande de Décaissement Trimestriel (QDRP), l'AE doit soumettre une demande de réaffectation budgétaire.<sup>12</sup> Pour les autres types de modifications de programme, les AE doivent consulter la Direction de l'Équipe Pays du MCC pour déterminer la documentation spécifique qui peut être requise.

---

<sup>10</sup> Par exemple, seront-ils soumis par e-mail avec la demande de Non-Objection ? Le PA [Agent de Passation des Marchés] maintiendra-t-il un site accessible au personnel du MCC où le MCC pourra trouver tous les amendements afférents ? D'autres approches ?

<sup>11</sup> Le MCC partage ce référentiel directement avec le Directeur de la Passation des Marchés de l'AE et le PA. Pour toute question, veuillez consulter le responsable de l'Acquisition et Assistance de programme (PAA) de l'Équipe Pays du MCC et les responsables de la Passation des Marchés de l'AE.

<sup>12</sup> Un aperçu de cette demande se trouve à l'annexe 3 des [Directives du MCC aux entités responsables sur le dossier de demande de décaissement trimestriel](#).

## IV. Préparation des revues : Mise en place de protocoles internes de l'AE

Pour aider à faciliter un processus de Non-Objection fluide, l'AE est encouragée à établir ses propres protocoles internes pour développer et soumettre des demandes de Revue Technique et d'avis de Non-Objection.

### A. Rôles et responsabilités (recommandé mais pas obligatoire)

Les AE sont encouragées à établir des responsabilités claires pour suivre toutes les exigences de Non-Objection, s'assurer qu'elles sont soumises conformément aux plans de travail et suivre l'activité interne. À noter que cela doit être suivi à plusieurs niveaux : les responsables techniques suivent les Non-Objections liées à leurs domaines de responsabilité spécifiques et les niveaux supérieurs de gestion suivent le processus global de Non-Objection pour l'AE.

Compte tenu du volume de demandes de Non-Objection qui sont généralement soumises au cours d'un programme, de nombreux AE ont constaté que le fait d'avoir un seul point focal de Non-Objection chargé de soumettre et de recevoir les réponses aux demandes de Non-Objection et de suivre l'ensemble du processus a contribué à promouvoir l'efficacité du processus.

### B. Flux de processus (recommandé mais pas obligatoire)

Bien que les Non-Objections soient requises en tant que principe central des processus de supervision du MCC, il est important de reconnaître que les revues au niveau de l'AE sont tout aussi essentielles. Pour assurer la préparation des documents et des communications appropriées en interne et avec les principaux partenaires externes, les AE sont encouragées à établir un processus de revue et d'approbation au niveau de l'AE. En plus des examinateurs internes de l'AE, le processus d'examen au niveau de l'AE peut également nécessiter une revue, une contribution et/ou une approbation de parties prenantes externes<sup>13</sup> ou de consultants. Par exemple, les entités chargées de la mise en œuvre peuvent être étroitement impliquées dans la revue et l'approbation des documents de conception, des plans d'action de réinstallation, des rapports de consultants, etc. Le processus interne établi par l'AE doit suivre et documenter de manière appropriée le moment où ces parties prenantes externes examinent, font des commentaires et/ou approuvent les documents avant de les soumettre au MCC pour avis de Non-Objection.

De même, les statuts du Conseil d'Administration de l'AE (Conseil de l'AE) exigent souvent l'approbation de nombreux types de documents différents. Bien que les Directives de l'Entité Responsable (section 3.2.E), les Matrices d'Autorisation PPG et PGG décrivent certains éléments spécifiques qui nécessitent toujours l'approbation du Conseil de l'AE, chaque Conseil de l'AE établit ses propres exigences de revue et d'approbation. Pour s'assurer que le personnel de l'AE et du MCC comprennent quels documents nécessitent l'approbation du Conseil de l'AE dans un pays spécifique, l'AE doit élaborer une liste claire des éléments nécessitant l'approbation du Conseil de l'AE ;<sup>14</sup> cette liste doit être largement partagée au sein de l'AE et avec l'Équipe Pays du MCC.

Les AE sont encouragées à développer un ou plusieurs flux de processus pour décrire les rôles, les responsabilités et les étapes du processus de revue au niveau de l'AE. Lors de l'élaboration du ou des flux de processus, les AE doivent établir l'ordre dans lequel les revues ont lieu, y compris si les processus de Revue Technique et/ou de Non-Objection du MCC sont entrepris avant, après ou en même temps que les revues d'autres parties prenantes externes. À noter que le processus de revue interne entrepris par le personnel de l'AE doit normalement être terminé avant que les documents ne soient soumis au MCC. Pour référence, une explication du flux de processus et un exemple de diagramme de flux de processus sont inclus dans les Annexes 4 et 4a.

### C. Matrice d'autorisation de l'AE (recommandé mais pas obligatoire)

Pour faciliter le processus de la revue interne de l'AE, cette dernière est encouragée à établir sa propre matrice d'approbation qui établit les rôles, les responsabilités et les autorités pour chaque type de document. En particulier, la Matrice d'Autorisation de l'AE devrait aider à garantir que les secteurs transversaux sont correctement engagés dans le processus de revue interne de l'AE avant que les demandes ne soient soumises au MCC.

Cette matrice peut prendre de nombreuses formes et les AE sont encouragées à consulter la Direction de l'Équipe Pays du MCC s'ils souhaitent en savoir plus sur les différentes approches. Un exemple de Matrice d'Autorisation de l'AE est inclus dans

---

<sup>13</sup> Par exemple, cela peut inclure des Entités de Mise en Œuvre (IE), d'autres entités gouvernementales locales, régionales ou nationales, des Conseils d'Administration de l'AE, etc.

<sup>14</sup> Le Conseiller Juridique de l'AE, avec le soutien des Directeurs de la Passations des Marchés et des Finances, serait généralement le mieux placé pour élaborer cette liste. L'AE pourrait également demander l'aide du MCC si les membres du personnel de l'AE appropriés ne sont pas disponibles.

l'annexe 5. Cet exemple se focalise spécifiquement sur les éléments qui nécessitent la Non-Objection du MCC, bien que les AE soient encouragées à développer ou à modifier la matrice pour inclure des lignes pour des demandes supplémentaires spécifiques au programme qui nécessiteront une revue interne. Les AE doivent également revoir et modifier les colonnes et les désignations de la matrice pour s'adapter à leurs structures spécifiques de dotation en personnel et à la situation du pays. Dans la mesure du possible, les AE sont également encouragées à déléguer les responsabilités d'approbation au-dessous du niveau de la direction.

Cette matrice devrait être mise à jour périodiquement et pourrait être utilisée pour attribuer des rôles et des responsabilités spécifiques à chaque élément du système de suivi de Non-Objection, abordé à la section III.A ci-dessus.

#### D. Fiches d'Autorisation (obligatoires)

Chaque demande de Non-Objection doit inclure une Fiche d'Autorisation indiquant quel personnel de l'AE a revu et approuvé le document avant sa soumission au MCC. Pour un exemple de Fiche d'Autorisation, veuillez consulter l'Annexe 6.

Les AE doivent s'entendre avec la RCM sur un format pour la Fiche d'Autorisation. Les AE doivent également établir des processus et des procédures internes clairs pour remplir les Fiches d'Autorisation et s'assurer qu'elles sont soumises au MCC dans le cadre de la demande de Non-Objection. Dans les cas où un membre de l'AE aurait des préoccupations et n'aurait pas donné son autorisation, la raison de son refus, ainsi que la justification de l'approbateur pour avoir rejeté son refus, doivent être expliquées sur la fiche d'autorisation. Notant que le personnel technique du MCC peut soulever des préoccupations similaires à celles du personnel technique de l'AE, l'inclusion de ces informations sur la Fiche d'Autorisation donne l'occasion au MCC d'examiner les différentes perspectives au moment de décider d'accorder ou non une Non-Objection.

Bien que les Fiches d'Autorisation ne soient pas requises pour les Revues Techniques, les AE sont encouragées à fournir au MCC des informations sur les membres du personnel de l'AE qui ont fait des commentaires et si leurs commentaires ont été intégrés. Cela peut aider à faciliter au MCC un processus de Revue Technique plus efficace.

#### E. Gestion des documents et contrôle des versions (recommandé mais pas obligatoire)

Certaines AE ont eu des difficultés avec la gestion des documents et le contrôle des versions. Cela peut avoir des impacts significatifs sur les délais du programme et peut affecter négativement le processus de Non-Objection. Pour résoudre ce problème, les AE sont encouragées à utiliser un logiciel collaboratif pour gérer les processus internes d'élaboration et de révision des documents.<sup>15</sup> Les AE sont également encouragées à établir un processus de gestion des documents qui définit les rôles et les responsabilités, la nomenclature et d'autres détails liés à la gestion des documents.<sup>16, 17</sup> Pour plus d'informations sur l'utilisation des logiciels disponibles et/ou sur la mise en place de systèmes de gestion de documents, veuillez consulter l'équipe MCA MIS de MCC.

En ce qui concerne les demandes de Non-Objection spécifiques, il revient à l'auteur du document de s'assurer que la version correcte du document est utilisée pour toutes les étapes du processus de Non-Objection.

#### F. Formation pour le personnel de l'AE

Bien que tout le personnel de l'AE ne joue pas un rôle direct dans le processus de Non-Objection, il est important que tout le personnel du programme ait au moins une compréhension de base des exigences et des procédures de Non-Objection. Pour faciliter cette compréhension, le MCC et l'AE doivent former le personnel à tous les niveaux, afin qu'ils soient informés du processus de Non-Objection et de ses implications pour la mise en œuvre du compact, du processus de revue interne de l'AE et de leurs responsabilités au sein de celle-ci, en fonction de leur rôle spécifique au sein de l'AE. Les formations peuvent être formelles et/ou informelles et doivent être intégrées dans les plans d'intégration de nouveau staff de l'AE, les plans de formation périodique, etc.

---

<sup>15</sup> Les AE avec des compacts entrés en vigueur avant juillet 2021 ont accès à Google Drive, y compris Google Docs Editor Office Suite. Il s'agit d'une plate-forme en ligne qui permet aux utilisateurs de créer, modifier, réviser et partager en collaboration des documents, des feuilles de calcul, des présentations, des formulaires, etc. Les AE avec des compacts entrés en vigueur après juillet 2021 devraient avoir accès à Microsoft 365, une gamme de services d'abonnement comprenant Microsoft Word, PowerPoint, Excel, SharePoint, Teams, etc. Au sein de SharePoint, les utilisateurs peuvent collaborer en temps réel et les modifications peuvent être suivies.

<sup>16</sup> À noter que cela devrait inclure la gestion des documents à la fois au sein de l'AE et entre les consultants, les sous-traitants et/ou les bénéficiaires de l'AE. Cela peut nécessiter l'incorporation d'un langage contractuel spécifique dans les contrats appropriés.

<sup>17</sup> Certaines AE ont mis en place un lecteur partagé pour la gestion des documents qui fournit également un accès au MCC. Cela a accru l'efficacité, car cela a permis au personnel du MCC d'accéder directement aux contrats, aux livrables, etc. sans avoir à demander l'action des homologues de l'AE.

## V. Annexes

*Parmi les annexes suivantes, l'Annexe 1 est la seule qui énonce des exigences spécifiques, notant que les éléments qui y sont énumérés doivent tous être soumis pour Non-Objection. Les annexes 2 à 6 ont été élaborées à titre d'exemples illustratifs d'outils de gestion des processus de Revue Technique et de Non-Objection. Cependant, ce ne sont que des exemples, et il n'y a aucune obligation pour les AE d'utiliser ces formats ou approches. Si les AE, avec leurs Équipes Pays du MCC respectives, choisissent de développer ces outils, ils peuvent utiliser ces exemples comme points de départ pour une personnalisation plus poussée, ou créer quelque chose complètement différente.*

[Annexe 1 : Éléments standards nécessitant la Non-Objection du MCC](#)

[Annexe 2 : Exemple d'Équipe Pays du MCC et de protocole de l'AE pour la gestion des processus de Revue Technique et de Non-Objection](#)

[Annexe 3 : Exemple de tracker \[suivi\]](#)

[Annexe 4 : Exemple d'explication du flux de processus de Non-Objection](#)

[Annexe 4a : Exemple de flux de processus de Non-Objection](#)

[Annexe 5 : Exemple de Matrice d'Autorisation](#)

[Annexe 6 : Exemple de Fiche d'Autorisation](#)