**A3.1 Paiements basés sur la performance**

**Purpose and Definition**

1. Les paiements basés sur la performance (PBP) représentent un type d’accord entre le PNUD et une partie responsable dont le financement est conditionné par la confirmation de l’atteinte d’un résultat en matière de développement mesurable et convenu. Aucune avance n’est accordée, les paiements ne sont versés qu’après confirmation de l’atteinte des résultats convenus. Cette approche encourage davantage les parties responsables à atteindre les résultats.
2. Un projet qui utilise des paiements basés sur la performance pour l’atteinte de résultats définis peut utiliser des accords et des méthodes supplémentaires pour obtenir d’autres résultats. Dans le cas des paiements basés sur la performance, l’atteinte de résultats précis et préétablis (produits et/ou activités) doit être validée au moyen de mesures de la performance et de la qualité certifiées par un évaluateur ou une évaluatrice indépendant·e pour les accords supérieurs à 300 000 USD. Compte tenu des frais associés à l’embauche d’un évaluateur ou d’une évaluatrice indépendant·e, il est recommandé d’utiliser des paiements basés sur la performance pour les accords d’au moins 1 million de dollars ou plus par année. Le comité de pilotage du projet peut vérifier les résultats pour les accords de 300 000 USD ou moins.
3. Les circonstances pouvant garantir l’utilisation de paiements basés sur la performance sont les suivantes, sans s’y limiter : a) la volonté d’un donateur d’utiliser cette approche pour veiller à l’atteinte des résultats et atténuer les risques financiers ; b) des situations de développement particulièrement volatiles qui ne peuvent être traitées de façon efficace par des accords types ; c) les secteurs spécifiques où les paiements basés sur la performance représentent une pratique établie, tels que l’utilisation par les pays de systèmes de paiement axés sur les résultats pour réduire la déforestation conformément aux diverses décisions prises par la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ; d) des capacités et modalités de mise en œuvre existent et peuvent être mises à profit ; et e) les approches et meilleures pratiques en matière de développement sont facilement disponibles.
4. Les paiements basés sur la performance peuvent être utilisés dans le cadre d’un projet mis en œuvre par le PNUD lorsqu’une partie responsable est retenue pour assumer la redevabilité programmatique et financière relativement à l’atteinte de résultats précis. Par ailleurs, ils peuvent être utilisés dans le cadre d’un projet mis en œuvre sous la modalité d’exécution nationale, lorsque le PNUD fournit des services d’appui au partenaire de mise en œuvre par le biais du bureau pays, lesquels services comprennent l’engagement d’une partie responsable au moyen de la modalité de paiement basés sur la performance.
5. Il existe trois types de paiements basés sur la performance, qui varient selon le montant du financement et l’utilisation des remboursements du capital d’exploitation. Ils ont des conditions différentes comme le relève le tableau ci-dessous.

|  | **Paiements basés sur la performance** | **Paiements de faible valeur basés sur la performance (PBP)** |
| --- | --- | --- |
| **Sans remboursement du capital d’exploitation** | **Avec remboursement du capital d’exploitation** |
| **Applicabilité** | Pour les projets d’envergure lorsque la partie responsable autofinancera l’ensemble des activités convenues jusqu’à ce que les résultats préétablis soient atteints, vérifiés et certifiés par un évaluateur ou une évaluatrice indépendant·e (EI) | Pour les projets d’envergure dont le paiement est subordonné à l’obtention de résultats préétablis qui sont vérifiés et certifiés par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e, mais dont la situation financière de la partie responsable limite sa capacité de financer la totalité du capital d’exploitation | Pour les projets ayant des modalités relatives au paiement de faible valeur basé sur la performance |
| **Niveau de financement** | Plus de 300 000 USD[[1]](#footnote-1) | 5 millions USD (au total) ou plus | 300 000 USD ou moins |
| **Préfinancement par le PNUD**  | Non | Non | Non |
| **Conditions de paiement à la partie responsable** | Le paiement à la partie responsable est subordonné uniquement à l’obtention de résultats précis et préétablis, qui sont validés par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e | Le paiement à la partie responsable est subordonné à l’obtention de résultats précis et préétablis, qui sont validés par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e + Remboursement partiel du capital d’exploitation à la partie responsable pour les activités ou les lignes budgétaires préétablies (limité à un maximum de 50 % du poste budgétaire et de 50 % du budget total des paiements basés sur la performance)  | Le paiement à la partie responsable est subordonné uniquement à l’obtention de résultats précis, préétablis et validés par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e |
| **Évaluateur ou évaluatrice indépendant·e** | Oui | Oui | Non |
| **Diligence raisonnable et évaluation des capacités des partenaires** | Outil d’évaluation des capacités du partenaire (Tableau spécifique aux PBP) et (Micro)-évaluation HACT  | Outil d’évaluation des capacités du partenaire (Tableau spécifique aux PBP) et (Micro)-évaluation HACT |  Outil d’évaluation des capacités du partenaire (Tableau spécifique aux PBP) et (Micro)-évaluation HACT, le cas échéant, basée sur le seuil. |
| **Rapport d’assurance et rapport financier** | Rapports financiers semestriels et finaux ; rapports annuels et finaux avec preuve des progrès accomplis ; audit | Rapports financiers semestriels et finaux ; rapports annuels et finaux indiquant les progrès accomplis ; processus complets de la HACT, notamment l’audit | Rapports d’avancement comprenant les informations financières et narratives ; rapport final indiquant les résultats obtenus ; audit et examen à la discrétion du PNUD. |
| **Suivi** | Suivi des produits  | Suivi des produits  | S/O |
| **Mesures incitatives/récompenses** | Facultatif | Facultatif | Non |

**Caractéristiques principales des paiements basés sur la performance**

1. Clarté des résultats : Une définition claire est indispensable dans la mesure où l’atteinte d’un résultat est au centre de toute approche de paiement basé sur la performance (PBP).
2. Indicateur(s) lié(s) au paiement : La réalisation d’un résultat est établie sur la base d’indicateurs convenus qui servent d’éléments déclencheurs du paiement. Le ou les indicateurs doivent mesurer le résultat exact escompté. Cela garantit au PNUD de ne décaisser des fonds que lorsque la partie responsable a obtenu des résultats qui sont le fruit d’une performance fondée sur des principes.[[2]](#footnote-2)
3. Autofinancement : La partie responsable financera la totalité ou une part importante des activités du projet jusqu’à ce que les résultats préétablis soient atteints, vérifiés et la qualité certifiée par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e ou le comité de pilotage du projet. Aucune « avance » ni « paiement anticipé » ne sont accordés, bien qu’un remboursement limité du capital d’exploitation eu égard aux dépenses engagées peut être effectué dans des circonstances précises pour les projets d’envergure, sous réserve de l’atteinte de seuils minimaux de progrès prédéfinis et certifiés par l’évaluateur ou l’évaluatrice.
4. Rééquilibrage des risques : Bien que les risques financiers soient transférés par le PNUD à la partie responsable, le PNUD continue de courir des risques de réputation et d’autres risques si un projet n’atteint pas les résultats escomptés. Le non-paiement ou le paiement réduit par le PNUD doit être une conséquence crédible au cas où les résultats en matière de développement ne sont pas atteints. À cet égard, le PNUD, le(s) partenaire(s) de financement et la partie responsable doivent examiner minutieusement les conséquences liées au non-paiement ou à un paiement réduit avant de conclure un tel accord.
5. Utilisation efficiente des ressources : Étant donné que les paiements basés sur la performance visent à optimiser l’atteinte de résultats, le montant à verser doit être proportionnel à ce résultat. Dans la plupart des cas, s’accorder sur les cibles et le montant versé relativement à leur atteinte nécessitera des négociations approfondies entre le PNUD et la partie responsable.
6. Durabilité des résultats : Le PNUD doit être en mesure de démontrer que les résultats à atteindre sont durables et de qualité démontrable. À cet égard, des clauses postérieures à l’accord peuvent être nécessaires lorsque les résultats dépassent la durée prévue des activités du projet afin d’assurer la poursuite des activités et des résultats après la conclusion des accords. Une partie du paiement peut être versée sur confirmation de l’atteinte de résultats viables après l’expiration d’une période préétablie à compter de l’achèvement du projet. Cela exigera un suivi continu des résultats par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e pendant la durée convenue à l’avance, une fois les activités terminées.
7. Responsabilité relative à l’atteinte des résultats : De multiples partenaires de développement travaillent souvent sur le même résultat de développement ou sur un résultat de développement lié. La partie responsable doit être dans une position crédible pour atteindre le résultat de développement escompté.
8. Disposition relative à la non-atteinte des résultats : Si les résultats ne sont pas atteints, la partie responsable ne recevra aucun paiement ou uniquement un paiement partiel, selon les modalités de l’accord de contribution conclu avec le(s) partenaire(s) financier(s). Les fonds non débloqués peuvent être retournés au(x) partenaire(s) financier(s) ou affectés à une autre partie responsable.
9. Résiliation anticipée : Chaque accord de paiement basé sur la performance doit contenir une disposition claire de résiliation anticipée pour les scénarios dans lesquels il est déterminé que la poursuite du projet ne permettra pas d’atteindre les résultats escomptés. Un calendrier de suivi devrait indiquer les seuils minimaux de progrès. Lorsque la performance indique que la partie responsable ne peut atteindre le niveau de résultats requis dans les délais impartis, le PNUD pourrait résilier l’accord. Des seuils minimaux de progrès doivent être définis pour chaque année de l’accord. La résiliation anticipée peut également être due au non-respect des Normes environnementales et sociales (NES).

**Sélection et évaluation des parties responsables pour les paiements basés sur la performance**

1. La sélection d’une partie responsable pour les paiements basés sur la performance relève d’une décision programmatique. Les politiques destinées à la sélection des parties responsables s’appliquent, de même que les dispositions suivantes, compte tenu des principales caractéristiques des paiements basés sur la performance, qui sont énoncées ci-dessus :
	* Les parties responsables, telles que les entités gouvernementales, les organisations non gouvernementales/communautaires, les institutions universitaires, le secteur privé et les organisations intergouvernementales non onusiennes, nécessitent une évaluation des capacités, dont l’évaluation et l’assurance concernant la HACT, conformément aux politiques en vigueur. Cela comprend le fait de faire preuve d’une [diligence raisonnable](https://popp.undp.org/node/2196) pour les entités du secteur privé.
	* Le PNUD doit évaluer la capacité de la partie responsable à réaliser les résultats convenus dans les délais prescrits. Dans le cadre du processus de sélection, la partie responsable doit présenter une proposition qui décrit comment les résultats seront financés et obtenus. Cette proposition sera évaluée afin de déterminer si la partie responsable a l’accès requis au financement, aux intrants, aux conditions et aux capacités pour assurer la prestation des services dont il sera question. Elle évaluera également si l’approche comprend des garanties pertinentes pour assurer la protection des personnes et de l’environnement.

**Sélection de l’évaluateur ou de l’évaluatrice indépendant·e**

1. Un évaluateur ou une évaluatrice indépendant·e est requis pour les PBP de plus de 300 000 USD. Avant l’émission du paiement convenu, l’évaluateur ou l’évaluatrice fournit une évaluation neutre, impartiale et indépendante visant à déterminer si le résultat convenu en matière de développement a été atteint. La sélection de l’évaluateur ou de l’évaluatrice doit être concurrentielle et faire l’objet d’un accord entre le PNUD et le partenaire de développement qui bénéficie d’un PBP. Le processus s’inspire des critères suivants :
	* L’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e doit être une institution de renommée internationale, n’ayant aucune relation commerciale avec les autres parties ; relation pouvant compromettre son objectivité, son impartialité ou son indépendance.
	* L’institution ne doit avoir aucune affiliation avec le PNUD ou avec le partenaire de développement.
	* Dans le cas où un projet prévoit une évaluation de projet consacrée, l’évaluation décentralisée et les fonctions d’évaluation indépendante peuvent être regroupées dans un seul contrat.
2. Le PNUD engage l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e par un accord distinct une fois qu’un consensus s’est dégagé sur le choix d’une institution. Comme entité non partie à l’accord, l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e doit reconnaître son rôle dans l’accord de paiement basé sur la performance (voir aussi le [guide d’evaluation du PNUD](http://web.undp.org/evaluation/guideline/French/documents/update-2021/UNDP_Evaluation_Guidelines_FR_June%202021.pdf))

**Gestion des accords de paiements basés sur la performance**

1. La gestion des PBP est conforme aux politiques et normes générales du PNUD en matière de programmation, y compris la supervision au moyen d’un comité de pilotage de projet. Les partenaires de financement doivent accepter l’utilisation des paiements, y compris le financement des frais nécessaires à l’établissement des modalités de paiement (en prenant en compte les coûts du PNUD), de tout paiement du fonds de roulement, ainsi que des paiements liés aux résultats et les incitations (le cas échéant) pour la réussite dans l’atteinte de résultats précis.
2. Tous les coûts liés à la conception, au suivi et à la supervision des PBP doivent être assumés par le projet, conformément à la politique sur les [coûts directs du projet](https://popp.undp.org/node/11271).
3. Le PNUD applique les politiques générales en matière de formulation et de mise en œuvre des programmes et des projets dans le cadre de l’utilisation des paiements basés sur la performance. Une partie responsable et l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e peuvent être identifiés au cours de la conception ou de la mise en œuvre du projet au moyen des méthodes de sélection standard décrites dans la section [Sélectionner les parties responsables et les bénéficiaires de subventions](https://popp.undp.org/fr/node/11531). Avant qu’un document de projet ayant un PBP puisse être signé, le comité d’examen du projet ou le comité de pilotage du projet doit examiner les points suivants :
	* Le choix de la partie responsable proposée et de l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e ;
	* La formulation des indicateurs de résultats, du procédé de validation et de la performance liés au paiement soumis par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e ; et
	* Le projet d’accord de paiement basé sur la performance, en fonction du modèle pertinent.
4. L’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e, avant la signature de l’accord de PBP, valide les aspects essentiels, notamment : a) la théorie du changement expliquant comment le ou les résultats devraient être atteints ; b) la définition du ou des résultats ; c) les indicateurs objectivement vérifiables permettant de mesurer l’atteinte du ou des résultats ainsi que les objectifs de performance par rapport à ces indicateurs qui entraîneront les paiements ; d) la pertinence des mesures de gestion des risques, notamment pour la conformité au NES ; et e) les conditions de paiement liées à la validation du ou des résultats, qui peuvent inclure :
	* Les incitations financières au cas où le ou les résultats seraient atteints tôt ou auraient dépassé les objectifs ;
	* Les dispositions relatives aux paiements réduits ou échelonnés dans le cas où le ou les résultats sont partiellement atteints ou incomplets (c’est à dire des résultats considérés comme étant des « manqués de peu ») ; et
	* Toute autre mesure d’incitation et conditions de paiement liées à la qualité et à la durabilité du ou des résultats.
5. L’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e, en consultation avec le PNUD et la partie responsable, élaborera une méthode de validation jointe à l’accord de PBP, en annexe. Il aidera à vérifier la réalisation des jalons et des cibles signalées par le partenaire de développement, afin de valider que les niveaux convenus de quantité, de qualité et de durabilité ont été atteints. La validation des résultats doit être fondée sur la collecte de données indépendantes ou sur la validation des données existantes sur les indicateurs préétablis.
6. Étant donné que les dépenses de l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e sont programmatiques et à la charge du budget d’un projet, une autorisation d’avance ou une disposition spécifique dans le cadre du plan d’initiation pourrait être nécessaire. La validation de la théorie du changement par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e peut précéder l’approbation officielle du projet (voir [Redevabilité et délégation d’autorité](https://popp.undp.org/fr/page-de-politique-generale/delegation-de-pouvoirs)).
7. La partie responsable est pleinement responsable de l’atteinte du ou des résultat(s) et est libre d’utiliser ses propres approches, méthodes, capacités et ressources selon les paramètres stipulés dans le document de projet et l’accord de PBP. Sur base du ou des résultat(s) atteint(s), le partenaire de développement soumet les rapports de fond et les autres rapports requis dans l’accord, ce qui va déclencher les paiements.
8. Compte tenu de l’évolution des risques, un suivi opérationnel simplifié peut être stipulé dans le document de projet et dans l’accord de PBP, conformément à la méthode validée par l’évaluateur ou l’évaluatrice indépendant·e. En raison de la réduction des risques financiers encourus par le PNUD dans le cadre des accords de PBP, où il n’y a pas de remboursement du fonds de roulement, les procédures d’assurance et d’établissement des rapports financiers relatif à la HACT sont simplifiées comme suit :
	* Le PNUD n’a aucune obligation de surveiller les dépenses de la partie responsable ou de vérifier que celle-ci utilise ses propres ressources (notamment des vérifications ponctuelles des documents financiers).
	* Les rapports financiers destinés au PNUD sont également simplifiés et suivront une approche de synthèse des dépenses. La fréquence des rapports ne doit pas nécessairement suivre le cycle trimestriel régulier, mais sera plutôt de six mois.
9. Les accords PBP prévoyant le remboursement du fonds de roulement doivent suivre le cadre HACT existant, nécessitant des activités d’assurance HACT régulières (notamment des vérifications ponctuelles) et des rapports via le formulaire Autorisation de financement et certification des dépenses (FACE) afin de faciliter la gestion du risque de remboursement.
10. En vertu du cadre de redevabilité institutionnelle, les paiements basés sur la performance sont soumis à toutes les exigences en matière d’évaluation ([voir la politique d’évaluation du PNUD, DP/2019/29](https://digitallibrary.un.org/record/3812822/files/DP_2019_29-FR.pdf)).

**Avertissement:** Ce document a été traduit de l'anglais vers le français. En cas de divergence entre cette traduction et le document anglais original, le document anglais original prévaudra.

**Disclaimer:** This document was translated from English into French. In the event of any discrepancy between this translation and the original English document, the original English document shall prevail.

1. Compte tenu des frais associés à l’embauche d’un évaluateur ou d’une évaluatrice indépendant·e, il est préférable d’utiliser des accords de paiements basés sur la performance pour les accords d’au moins 1 million USD par année ou plus. [↑](#footnote-ref-1)
2. Autrement dit, une performance qui est conforme aux principes du cadre réglementaire et du Code d’éthique du PNUD, et respecte les Normes environnementales et sociales (NES). [↑](#footnote-ref-2)