



**UPU** | UNION  
POSTALE  
UNIVERSELLE

# **Manuel de gestion des projets**

(Approuvé par le conseil d'exploitation postale 2015)  
Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

Nouvelle édition

Berne 2015



<b>Table des matières</b>		Page
<b>Préambule</b>		5
<b>Chapitre I – Aperçu général</b>		5
Article 1	Rôle du Conseil fiduciaire du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service en matière de gestion de projets	5
Article 2	Champ d'application du manuel	5
Article 3	Principes directeurs	6
<b>Chapitre II – Elaboration et soumission des propositions de projet</b>		8
Article 4	Responsabilités des créditeurs, du Bureau international et des Unions restreintes	8
Article 5	Achat de matériel et de services	8
Article 6	Propositions des créditeurs ayant des fonds insuffisants au titre du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	10
Article 7	Conception des propositions de projets – Formule de demande de projet	10
<b>Chapitre III – Vérification et approbation des propositions de projet</b>		12
Article 8	Dispositions générales	12
Article 9	Vérification préliminaire par le secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	13
Article 10	Rôle du Bureau international et des Unions restreintes	13
Article 11	Vérification par le Conseil fiduciaire	13
Article 12	Approbation des projets et mise à disposition des fonds	14
Article 13	Appels contre les décisions du Conseil fiduciaire	15
<b>Chapitre IV – Mise en œuvre des projets</b>		15
Article 14	Principes	15
Article 15	Rapports requis	16
Article 16	Traitement des rapports finals par le Conseil fiduciaire	17
Article 17	Communication, presse	18
<b>Chapitre V – Evaluation des résultats des projets</b>		18
Article 18	Principes	18
Article 19	Evaluation des résultats des projets	18
<b>Chapitre VI – Responsabilités des diverses entités impliquées dans la gestion de projets</b>		19
Article 20	Principes	19
Article 21	Créditeurs	20
Article 22	Secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	20
Article 23	Coordonnateurs régionaux de projet de l'UPU	20
Article 24	Conseil fiduciaire	21
Article 25	Conseil d'exploitation postale	21

<b>Chapitre VII – Recommandations et mesures correctives</b>	21	
Article 26	Recommandations	21
Article 27	Obligations, mesures correctives et période probatoire	21
<b>Chapitre VIII – Dispositions finales</b>	22	
Article 28	Date d'entrée en vigueur	22
<b>Annexes</b>		
Annexe 1	Formule de demande de projet	
Annexe 2	Déclaration d'engagement	
Annexe 3	Rapport initial	
Annexe 4	Rapport intermédiaire	
Annexe 5	Rapport final	
Annexe 6	Demande de changement de projet	
Annexe 7	Demande de paiement	

## Préambule

Le Congrès de Beijing a approuvé le système de frais terminaux incluant le Fonds pour l'amélioration de la qualité de service (FAQS). Le maintien de ce mécanisme a été confirmé par les congrès suivants moyennant certains ajustements.

Les projets<sup>1</sup> devant être financés par le FAQS sont réalisés dans les pays et territoires bénéficiant de fonds du FAQS, sous la responsabilité des créditeurs nationaux (ci-après collectivement et individuellement dénommés les «créditeurs»).

Le Conseil fiduciaire est chargé de la gestion du FAQS. Les règles, modalités et conditions régissant le FAQS sont fixées dans les documents ci-après:

- Acte de fiducie et ses avenants (Statuts du FAQS).
- Manuel de gestion des projets (MGP).
- Manuel de gestion financière (MGF).

L'Acte de fiducie décrit le cadre réglementaire du FAQS et stipule les droits et obligations des parties prenantes. Le Manuel de gestion financière traite des procédures de facturation et de paiement, de la gestion des fonds, des procédures comptables et des questions financières générales.

## Chapitre I – Aperçu général

### Article 1

Rôle du Conseil fiduciaire du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service en matière de gestion de projets

1. La gestion du FAQS est confiée au Conseil fiduciaire. Conformément aux dispositions de l'article 1 de l'Acte de fiducie, les membres du Conseil fiduciaire sont notamment chargés de l'approbation des projets présentés par les créditeurs, de l'évaluation et du suivi des projets, du contrôle de la gestion et de l'administration du secrétariat.

### Article 2

Champ d'application du manuel

1. Le présent manuel décrit les modalités et conditions applicables à l'élaboration et à la soumission des propositions de projet, à la procédure d'approbation des projets, à la mise en œuvre des projets et aux processus et procédures de contrôle et d'évaluation des résultats des projets. En outre, il fournit les modèles à utiliser pour toutes les questions liées à la gestion des projets. Les dispositions du présent manuel sont conformes aux principes énoncés dans l'Acte de fiducie. L'Acte de fiducie prime sur le présent manuel.

2. Le Conseil fiduciaire peut modifier ou amender toute disposition des articles du présent manuel, ou y déroger, à l'exception des dispositions des articles suivants:

- Article 1 – Rôle du Conseil fiduciaire du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service en matière de gestion de projets
- Article 2 – Champ d'application du manuel
- Article 3 – Principes directeurs
- Article 5 – Achat de matériel et de services
- Article 6 – Propositions des opérateurs désignés ayant des fonds insuffisants au titre du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service
- Article 9 – Vérification préliminaire par l'équipe du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

<sup>1</sup> Les projets au sens du présent manuel visent à atteindre un ensemble précis d'objectifs quantifiables évalués dans des limites temporelles précises.

- Article 10 – Rôle du Bureau international et des Unions restreintes
- Article 11 – Vérification par le Conseil fiduciaire
- Article 13 – Appels contre les décisions du Conseil fiduciaire
- Article 14 – Principes
- Article 19 – Evaluation des résultats des projets
- Article 20 – Principes
- Article 21 – Créditeurs
- Article 22 – Secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service
- Article 23 – Coordonnateurs régionaux de projet de l'UPU
- Article 24 – Conseil fiduciaire
- Article 25 – Conseil d'exploitation postale
- Article 27 – Obligations, mesures correctives et période probatoire
- Article 28 – Date d'entrée en vigueur

3. Nonobstant les dispositions sous 2 concernant les pouvoirs du Conseil fiduciaire en matière de modification, d'amendement ou de dérogation dans le cadre de l'Acte de fiducie, le Conseil fiduciaire a le droit de recommander au Conseil d'exploitation postale toute modification des dispositions qu'il juge pertinente.

### Article 3

#### Principes directeurs

1. Le FAQS a pour but exclusif l'amélioration de la qualité du service des opérateurs désignés bénéficiaires, notamment de la qualité des flux de courrier de la poste aux lettres arrivante soumis au paiement de frais terminaux. Les projets relatifs à des services sans rapport avec les frais terminaux, tels que les services de courrier hybride, les colis, l'EMS et les services financiers, ne peuvent pas bénéficier d'un financement au titre du FAQS.

1.1 Les projets peuvent être conçus pour améliorer la qualité de service du point de vue de la rapidité, de la fiabilité et de la sécurité, notamment des plans de développement de la qualité, des systèmes d'évaluation de la qualité de service et des systèmes de détermination des coûts et de tarification.

2. Les propositions de projet des opérateurs désignés ne devraient inclure ni les dépenses récurrentes, ni les coûts de suivi (exploitation, etc.), à l'exception des coûts concernant les systèmes d'évaluation de la qualité de service (p. ex. systèmes de suivi).

2.1 Les frais d'exploitation liés aux systèmes d'évaluation de la qualité de service (droits de licence, logiciels et communications) peuvent être inscrits dans le cadre d'un projet FAQS, en principe pour la première année seulement. Toutefois, le Conseil fiduciaire peut décider, au cas par cas, du nombre d'années durant lesquelles ces frais d'exploitation doivent être financés, notamment sur la base des fonds disponibles pour chaque créditeur.

3. Tous les projets et activités doivent prévoir la participation active (sous forme de contribution en espèces et/ou en nature) du ou des opérateurs désignés soumettant la demande. Les mêmes règles sont applicables aux projets globaux, régionaux et communs.

4. Les opérateurs désignés doivent s'assurer que le budget FAQS demandé pour leurs projets ne dépasse pas 96% des avoirs FAQS disponibles. Cette réserve permettra de tenir compte de tout prélèvement effectué sur les avoirs FAQS au titre, par exemple, des coûts de la fiducie liés à l'évaluation des projets ou à d'autres frais administratifs. Ce pourcentage pourra être révisé chaque année par le Conseil fiduciaire.

5. Les opérateurs désignés des pays et des territoires bénéficiant du FAQS, et qui ont des fonds disponibles, sont habilités à soumettre des demandes. En accord avec les opérateurs désignés concernés, des demandes relatives à des projets globaux, régionaux ou communs peuvent également être présentées par des groupes d'opérateurs désignés ou, en leur nom, par le Bureau international ou une Union restreinte.

6. Il est recommandé que chaque opérateur désigné dispose d'un plan de développement de la qualité et le soumette au Conseil fiduciaire avec la proposition de projet. Cette recommandation a pour objectif de garantir que chaque projet fait partie intégrante d'une amélioration globale de la qualité de service et que les projets futurs et précédents s'enchaînent de façon logique. Le plan de développement de la qualité comprendra également des projets financés par d'autres sources, notamment les projets intégrés pluriannuels de l'UPU. Lorsqu'un opérateur désigné créateur n'a pas de plan de développement de la qualité, il est recommandé d'en préparer un comme projet initial au titre du FAQS. Il est admis que les plans de développement de la qualité sont des documents stratégiques qui devraient rester valables pendant plusieurs années et que le FAQS ne peut pas financer l'actualisation d'un plan de développement de la qualité en cours. L'objectif ultime du plan de développement de la qualité doit être d'intégrer tous les projets nécessaires à la réalisation des buts établis dans le système de contrôle mondial ou, à défaut, les normes et les objectifs de qualité (de bout en bout) du service intérieur.

6.1 Les opérateurs désignés dont les projets sont liés à la préparation d'un plan de développement de la qualité doivent s'assurer que toutes les propositions qu'ils soumettent respectent les paramètres de ce plan. Les plans de développement postal et les plans stratégiques sont considérés comme équivalents aux plans de développement de la qualité.

6.2 Les propositions de projet ne respectant pas les paramètres établis dans le cadre du plan de développement de la qualité doivent être dûment motivées.

7. Les projets doivent s'inscrire dans le cadre d'un concept de développement logique. Une amélioration durable de la qualité n'est possible que si les projets sont basés sur le niveau de qualité atteint au moment considéré (en matière d'exploitation, de technologie et d'organisation).

8. Les objectifs et résultats des projets doivent être réalistes, réalisables, quantifiables et durables. Le contrôle et l'évaluation doivent être effectués durant et après la mise en œuvre du projet, conformément au plan du projet et aux recommandations susceptibles d'être formulées par le Conseil fiduciaire. Seules des procédures d'évaluation et de mesure reconnues et appropriées devront être appliquées. Il est demandé aux opérateurs désignés de définir des indicateurs de qualité spécifiques et quantifiés, directement en rapport avec l'objectif du projet, permettant de contrôler les progrès accomplis dans la mise en œuvre du projet.

8.1 Les résultats doivent être évalués en comparaison avec la situation antérieure, notamment à l'aide du contrôle de bout en bout de la qualité de service. Pour cette raison, les créateurs auront l'obligation de participer aux opérations d'évaluation de la qualité de service de l'UPU, et en particulier du système de contrôle mondial. Les résultats des évaluations devraient être présentés au Conseil fiduciaire avec le rapport final, une fois le projet FAQS terminé.

9. En règle générale, les informations nécessaires, la procédure d'approbation ainsi que le contrôle et l'évaluation d'un projet sont proportionnels à sa taille.

10. Les créateurs souhaitant bénéficier des fonds du FAQS peuvent soumettre des demandes concernant des projets individuels, mondiaux, régionaux ou conjoints.

10.1 Projets individuels: un créateur unique prépare et soumet le projet.

10.2 Projets mondiaux: les créateurs peuvent charger le Bureau international de soumettre, pour leur compte, des propositions de projets visant à améliorer la qualité de service à l'échelle mondiale. Les projets mondiaux peuvent engager la participation de créateurs de diverses régions. Il revient au Conseil fiduciaire de décider si un projet entre dans cette catégorie.

10.3 Projets régionaux: les créateurs appartenant à une même région peuvent charger une Union restreinte de soumettre, pour leur compte, des propositions de projets visant à améliorer la qualité de service dans leur région. Les projets régionaux peuvent engager la participation de deux créateurs ou plus.

10.4 Projets conjoints: deux créateurs peuvent décider de soumettre un projet conjoint pour améliorer la qualité de service des deux participants au projet.

11. Conformément aux dispositions de l'article 7.1.9 de l'Acte de fiducie, un créateur peut céder le bénéfice de ses droits, en tout ou partie, pour financer d'autres projets, pourvu que les projets impliquent toutes les parties concernées.

## Chapitre II – Elaboration et soumission des propositions de projet

### Article 4

#### Responsabilités des créditeurs, du Bureau international et des Unions restreintes

1. La responsabilité liée au développement des propositions de projet incombe au créateur sollicitant un financement. Toutefois, les créditeurs sont libres d'utiliser les compétences de leurs coordonnateurs régionaux de l'UPU, de leur Union restreinte ou d'une société de conseil pour les aider à mettre au point le projet et la proposition.
2. Dans le cas de projets globaux, régionaux ou conjoints, les créditeurs participant aux projets assument les responsabilités y relatives et désignent l'entité ou le créateur qui jouera le rôle de chef de projet (le Bureau international, l'Union restreinte ou le créateur). Les conditions ci-après sont remplies:
  - 2.1 Les créditeurs conviennent par écrit que le Bureau international (projets globaux) ou l'Union restreinte (projets régionaux) joue le rôle de chef de projet chargé de la mise en œuvre du projet.
  - 2.2 Pour des projets conjoints, les créditeurs conviennent par écrit qu'un créateur est choisi pour jouer le rôle de chef de projet et est chargé de la mise en œuvre du projet.
  - 2.3 Le Bureau international, l'Union restreinte ou le créateur choisi pour jouer le rôle de chef de projet nomme un coordonnateur du FAQS autorisé à négocier avec le secrétariat du FAQS et le Conseil fiduciaire.
  - 2.4 Le financement alloué au titre du FAQS à tous les créditeurs participant à un projet mondial, régional ou conjoint sera traité comme une somme forfaitaire unique aux fins de l'établissement du budget et de la planification du projet. Tous les créditeurs participant au projet doivent accepter par écrit de céder leur contribution au budget du projet au Bureau international, à l'Union restreinte ou au pays chef de projet, selon le cas, indépendamment des écarts de niveau dans les contributions susceptibles d'être faites. Les créditeurs participants doivent par conséquent consentir formellement à l'inclusion des autres créditeurs et approuver le niveau de leur contribution au budget du projet.
  - 2.5 Tous les créditeurs participants doivent faire état, par écrit, de leur engagement à soutenir financièrement le projet et préciser le montant des fonds à utiliser à cette fin, en remplissant la formule présentée en annexe 2. Ils font également état de leur engagement à atteindre les objectifs du projet et ses résultats souhaités.
  - 2.6 Si un créateur demande l'aide du Bureau international, du Coordonnateur régional de projet de l'UPU ou d'une Union restreinte pour préparer une proposition de projet, les frais de déplacement encourus dans le cadre de la mission peuvent être inscrits au budget FAQS du projet. La même règle s'applique si un créateur demande l'appui d'un autre opérateur désigné ou d'un tiers pour préparer une proposition de projet.
3. Les créditeurs doivent veiller à ce que les propositions de projets, les rapports et les autres documents soient présentés en anglais ou en français uniquement et à ce que toutes les règles du FAQS soient respectées.
4. Les créditeurs nomment un coordonnateur du FAQS autorisé à négocier avec le secrétariat du FAQS et le Conseil fiduciaire sur toutes les questions touchant au Fonds. Le coordonnateur du FAQS est responsable de toutes les questions touchant au FAQS, telles que la mise en œuvre des projets, la fourniture des rapports, les demandes de paiement dans le cadre des projets approuvés (y compris, le cas échéant, pour les projets globaux, régionaux ou conjoints), la fourniture d'informations demandées par le Conseil fiduciaire ou le secrétariat du FAQS et l'allocation des fonds, conformément à l'article 7.1.9 de l'Acte de fiducie.

### Article 5

#### Achat de matériel et de services

1. Tous les achats de matériel et de services servent le but et les objectifs du projet.
2. Achat de matériel et de services par le Bureau international: tout achat devant être effectué par le Bureau international dans le cadre des projets l'est en stricte conformité avec le Règlement financier de l'UPU et les Règles de gestion financière de l'UPU.



3. Achat de matériel et de services par les créditeurs et les Unions restreintes:
  - 3.1 Achat de matériel – Les achats de matériel d'un montant égal ou inférieur à 50 000 USD doivent être effectués sur la base de l'obtention de factures pro forma de trois fournisseurs. Les achats d'un montant supérieur à 50 000 USD devront être effectués par voie d'appel d'offres ouvert national/international.
    - 3.1.1 Lorsqu'une proposition prévoit l'achat d'équipements de catégories différentes (p. ex. véhicules, matériel informatique, boîtes aux lettres) pour un montant total, tous équipements confondus, dépassant 50 000 USD, il faut:
      - procéder à un appel d'offres ouvert national/international pour chaque catégorie d'équipement dont le budget dépasse 50 000 USD, par exemple lorsque le budget «véhicules» pris isolément dépasse 50 000 USD;
      - obtenir des factures pro forma auprès de trois fournisseurs potentiels pour chaque catégorie d'équipement dont le budget pris isolément est inférieur à 50 000 USD.
    - 3.1.2 L'utilisation prévue, la qualité technique et le coût des éléments d'équipement pour lesquels une demande d'achat est soumise doivent être spécifiés. Toutes les précisions concernant le nombre d'éléments d'équipement nécessaires, les prix, les conditions de livraison et les frais de transport éventuels ainsi qu'une estimation des coûts de suivi, tels que les coûts d'exploitation, de réparation et de maintenance, et des informations sur la disponibilité des pièces détachées, devront être fournies au Conseil fiduciaire avant que celui-ci n'approuve l'achat de façon définitive.
  - 3.2 Octroi de contrat de services – En cas d'octroi de contrats de services, un énoncé du ou des objectifs visés est nécessaire. Les raisons justifiant la désignation d'un consultant doivent être exposées en détail dans la proposition.
    - 3.2.1 Des contrats de services pour des travaux de consultants peuvent être attribués dans les conditions suivantes:
      - pour des montants inférieurs à 10 000 USD, avec une offre au moins;
      - pour des montants supérieurs à 10 000 USD, sur la base d'un appel d'offres avec trois offres au moins; dans ce cas, le Conseil fiduciaire inclura dans sa notification relative au projet une autorisation de publier le cahier des charges et pourra fixer un plafond pour le montant du contrat.
    - 3.2.2 Les conditions, le montant estimé du contrat et les grandes lignes du cahier des charges doivent être inclus dans la proposition de projet, de même que son coût et sa durée.
    - 3.2.3 Les procédures relatives à l'octroi des contrats de service sont également applicables dans les mêmes conditions aux achats de services de formation auprès de prestataires externes.
  - 3.3 En cas d'acquisition d'équipement ou de services, l'opérateur désigné peut avoir recours aux services d'achat de l'UPU/du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) ou du Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets (UNOPS), le cas échéant, en fonction de leurs règles spécifiques, sous réserve de l'approbation du Conseil fiduciaire. Dans un tel cas, les frais de gestion encourus par l'organisme concerné doivent être précisés dans la proposition et imputés au budget du projet.
    - 3.3.1 Lorsqu'un opérateur désigné souhaite utiliser les services de conseil du Bureau international ou d'une Union restreinte, ou recruter un consultant mis à disposition par un autre opérateur désigné par l'intermédiaire du Bureau international ou d'une Union restreinte, le Conseil fiduciaire pourra, sur demande de cet opérateur désigné, autoriser l'attribution du contrat de service avec une seule offre. Toutefois, le recrutement de consultants selon cette méthode devra s'effectuer conformément aux procédures mises en place par le Bureau international ou l'Union restreinte, y compris celles concernant l'octroi et la signature des contrats.
  - 3.4 Les seuils au-dessus desquels les achats de matériel ou de services font l'objet d'un appel d'offres doivent être respectés par tous les bénéficiaires du FAQS, y compris ceux dont les règles nationales ne requièrent pas ce type de procédure.
  - 3.5 Dans certains cas, les fonds du FAQS peuvent servir à financer non seulement des achats de matériel et des services de conseil, mais également des travaux d'infrastructure. Ceci n'est possible qu'à la condition que ces travaux soient jugés pleinement justifiés dans le cadre d'un projet répondant par ailleurs aux objectifs du FAQS. Le Conseil fiduciaire décide au cas par cas de la possibilité de financer des dépenses au titre de «travaux» au moyen des ressources du FAQS.

- 3.6 Dans le cas où l'appel d'offres s'avère réellement impossible ou lorsque la procédure d'adjudication ou d'appel d'offres n'a pas produit les résultats espérés, l'opérateur désigné est prié de fournir toutes les explications et justifications nécessaires à l'appréciation du Conseil fiduciaire.
- 3.7 Lorsqu'un même fournisseur est susceptible d'être utilisé pour des projets liés à des projets antérieurs, il est demandé à l'opérateur désigné d'inclure les informations pertinentes dans la proposition de projet, en vue de leur examen par le Conseil fiduciaire.
- 3.8 Lorsque les éléments prévus dans le cadre d'un projet FAQS sont les mêmes que ceux qui ont été acquis au moyen d'une autre procédure nationale en matière d'achat, il n'est pas nécessaire d'effectuer un appel d'offres spécial pour le projet FAQS; toutefois, les lois et réglementations nationales applicables à cet achat doivent être observées.
- 3.9 Dans le cas où le Conseil fiduciaire impose des conditions particulières concernant les procédures d'achat, par exemple l'achat de services de conseil, ces conditions doivent être énoncées dans la notification d'approbation du projet.
- 3.10 Toutes les conditions relatives à l'achat de matériel et de services, y compris l'ensemble des obligations et responsabilités du ou des fournisseurs, doivent être spécifiées dans la documentation concernant l'achat ainsi que dans le contrat.
- 3.11 Chaque créateur participant à un projet mondial, régional ou conjoint peut, avec l'approbation du Conseil fiduciaire, acheter indépendamment et directement le matériel et les services dont il a besoin pour le projet. Dans ce cas, les seuils indiqués sous 5.3 peuvent être applicables non seulement à la totalité des achats effectués dans le cadre d'un projet mondial, régional ou conjoint, mais aussi aux achats individuels de chaque créateur. Les raisons d'un achat indépendant et direct sont exposées dans la formule de demande relative à un projet (annexe 1).

#### Article 6

Propositions des créateurs ayant des fonds insuffisants au titre du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Si un créateur ne dispose pas de fonds suffisants au titre du FAQS pour mener à bien un projet, il peut soumettre une proposition au secrétariat du FAQS, à condition que, dans une déclaration écrite, un ou plusieurs créateurs de la même région affectent au créateur soumettant la demande des contributions issues des fonds dont ils disposent au titre du FAQS, conformément aux dispositions de l'article 7.1.9 de l'Acte de fiducie. Les créateurs peuvent aussi financer une partie d'un projet FAQS au moyen d'autres sources de financement: ils peuvent utiliser leurs propres ressources, des contributions publiques ou des fonds d'autres organismes de financement.

#### Article 7

Conception des propositions de projets – Formule de demande relative à un projet

1. Toutes les propositions de projet sont soumises par écrit (au moyen de la formule officielle figurant en annexe 1), en anglais ou en français. Toutefois, les coûts de traduction de la proposition de projet ainsi que tout autre rapport demandé par le Conseil fiduciaire peuvent être inclus dans le budget FAQS jusqu'à un plafond de 1500 USD. Toutes les propositions sont envoyées par courrier au secrétariat du FAQS, de préférence par EMS ou un moyen de transmission équivalent, une copie devant être transmise par courrier électronique.

2. Seuls les originaux des propositions de projet, datés, marqués du cachet du créateur et signés par le Postmaster General/Directeur général et coordonnateur du FAQS, peuvent être enregistrés par le secrétariat du FAQS.

3. La proposition est rédigée sur la base des rubriques ci-après, grâce aux modèles présentés en annexe 1.

3.1 La page de titre comprend les renseignements suivants:

- Intitulé du projet.
- Nom complet du créateur envoyant la proposition.
- Nom du coordonnateur du FAQS (y compris ses coordonnées).

- 3.2 La section «Situation actuelle» comprend des renseignements détaillés sur la qualité de service des créditeurs recherchant des fonds et les facteurs influant sur cette qualité, tels que les mesures prises localement pour améliorer la qualité de service, y compris l'assistance fournie par le Bureau international ou d'autres organes et les systèmes en place pour évaluer la qualité de service.
- 3.3 La section «Buts, objectifs et résultats attendus» comprend:
- une description des buts, des objectifs et des résultats attendus: brève description du projet faisant l'objet de la demande et des objectifs qu'il vise à atteindre;
  - une description détaillée de la situation attendue en matière de qualité de service à l'issue de la mise en œuvre du projet ainsi que des autres avantages économiques que l'on espère tirer de la mise en œuvre du projet;
  - si d'autres projets sont en cours, les liens détaillés entre les objectifs du projet, le plan de développement de la qualité et d'autres projets connexes;
  - des indicateurs pour la qualité de service: informations quantifiables sur le niveau actuel d'exécution du service pour chacun des indicateurs proposés, le niveau de performance visé à l'achèvement du projet, la date de réalisation des objectifs et le mode de contrôle.
- 3.4 La section «Méthodologie» constitue la partie centrale de la proposition et présente le mode d'exécution du projet, le calendrier y relatif, son lieu d'application et les intervenants concernés. Cette section est subdivisée de la façon suivante:
- Approche – Description de la méthode générale utilisée et des motifs la justifiant.
  - Tâches/plan de travail – Description des principales tâches à effectuer dans leur ordre de réalisation, informations sur les acteurs concernés et sur le calendrier. Le cas échéant, le calendrier du projet sera annexé à la proposition de projet.
  - Contrôle du projet – Description des différentes phases du projet, des rapports produits et de tout mécanisme de contrôle devant être mis en œuvre.
  - Organisation du projet – Structure de l'équipe de projet et présentation des responsabilités de chacun de ses membres.
  - Curriculum vitae (CV) – Les CV des membres de l'équipe de projet recrutés au sein d'un autre créditeurs et/ou opérateur désigné ou de sociétés de conseil doivent être annexés à la proposition de projet.
- 3.5 La section «Proposition financière» comprend des données, en dollars des Etats-Unis (USD), sur le montant du projet et sur la manière dont les fonds seront dépensés. Elle est subdivisée en plusieurs sous-sections, de la façon suivante:
- 3.5.1 Financement global du projet: fournir les informations requises en tenant compte de ce qui suit.
- 3.5.1.1 Récapitulatif des coûts:
- Le terme «main-d'œuvre» couvre les coûts salariaux réels des salariés du créateur ou des experts externes recrutés spécialement pour le projet; les coûts des consultants impliqués dans les contrats signés avec les entreprises de service sont exclus; les coûts salariaux des employés du créateur, y compris du gestionnaire du projet FAQs, doivent être supportés par le créateur dans le cadre de sa propre contribution au budget du projet.
  - Indemnités et frais de déplacement: ces termes couvrent les allocations et les frais de déplacement des membres du créateur ou des experts externes, y compris des consultants de l'UPU, à l'exception des indemnités et frais de déplacement prévus dans le budget relatif aux contrats signés avec des entreprises de service. Les allocations et frais de déplacement des membres du personnel du créateur, y compris du gestionnaire du projet FAQs, doivent être supportés par le créateur dans le cadre de sa propre contribution au budget du projet.
  - Services: comprend le coût total du ou des contrats signés avec des entreprises de conseil, notamment pour les services, les frais de déplacement et de subsistance et les autres dépenses, le cas échéant.
  - Equipement et véhicules: présente une répartition (coûts compris) de tous les équipements et/ou véhicules à acheter dans le cadre du projet.

- Formation: couvre les dépenses de formation liées à la mise en œuvre du projet; sont exclues les dépenses telles les coûts des pauses-café, les repas, les paiements aux salariés de l'opérateur désigné chargés de la formation et leurs indemnités ainsi que toute autre dépense qui n'a pas d'effet direct sur la formation. Le FAQS ne finance pas les projets uniquement de formation.
  - Autres: couvre toute autre dépense relative au projet et qui ne figure pas dans les autres tableaux récapitulatifs.
- 3.5.1.2 Ventilation des coûts – Dans le champ «Source» et pour l'ensemble des rubriques, à savoir main-d'œuvre, indemnités et frais de déplacement, services, équipement et véhicules, formation et «Autres», veuillez inscrire si le montant est fourni par le FAQS ou financé par les ressources propres du crédeur ou par d'autres ressources (dans ce cas, veuillez donner une brève explication).
- 3.5.2 Coûts de suivi – Les crédeurs doivent fournir une estimation des coûts de suivi découlant des activités proposées dans le cadre du projet (veuillez indiquer uniquement les coûts encourus une fois le projet terminé et ne figurant pas dans le budget du projet). Sauf s'il a été approuvé par le Conseil fiduciaire conformément à l'article 3, le budget du projet comprend les coûts de fonctionnement et d'entretien du matériel acheté dans le cadre du projet, ou les coûts de licence relatifs aux logiciels, le crédeur s'engage à supporter ces coûts durant toute la durée d'utilisation du matériel afin de garantir la continuité du projet.
4. Les propositions de projets mondiaux, régionaux ou conjoints sont présentées aux conditions ci-après:
- 4.1 La formule de demande de projet est datée et porte le cachet du Bureau international, de l'Union restreinte ou du crédeur principal, selon le cas, et est signée par le coordonnateur du projet FAQS.
- 4.2 Le chef de projet calcul les coûts de suivi pour chaque crédeur.
- 4.3 Les coûts salariaux des membres du personnel du Bureau international et des Unions restreintes, y compris du gestionnaire du projet FAQS, doivent être supportés par les susmentionnés dans le cadre de leur contribution au projet.
- 4.4 Les crédeurs souhaitant participer à un projet mondial, régional ou conjoint remplissent et signent une déclaration d'engagement (v. annexe 2). Les fonds du FAQS attribués doivent être indiqués sur la formule.
- 4.5 La déclaration d'engagement, dûment signée, oblige également les crédeurs à réaliser les objectifs du projet et/ou à atteindre les niveaux de performance visés.

### **Chapitre III – Vérification et approbation des propositions de projet**

#### Article 8

##### Dispositions générales

1. Les propositions de projet, ainsi que la documentation requise, sont soumises au secrétariat du FAQS pour vérification préliminaire et au Conseil fiduciaire pour vérification finale et approbation.
2. Conformément aux dispositions de l'article 5.1 de l'Acte de fiducie, le Conseil fiduciaire se réunit jusqu'à quatre fois par an à Berne (Suisse) ou en tout autre lieu convenu par les fiduciaires. Au moins deux de ces réunions se tiennent pendant les sessions annuelles du Conseil d'administration et du Conseil d'exploitation postale et, selon les possibilités, les années de Congrès. Les deux autres réunions sont organisées, en principe, à la mi-janvier et au début de juillet.
3. Les propositions de projet sont envoyées au secrétariat du FAQS par courrier physique au plus tard soixante jours avant la réunion suivante du Conseil fiduciaire.

4. Le Président peut charger le secrétariat de transmettre un projet ou une modification de projet aux fiduciaires pour approbation par résolution écrite s'il estime que le projet ou la modification de projet n'a pas besoin d'être mis en délibération. Tout fiduciaire peut objecter, auquel cas le projet est inscrit à l'ordre du jour de la prochaine réunion du Conseil fiduciaire<sup>1</sup>.

#### Article 9

##### Vérification préliminaire par le secrétariat du FAQS

1. Le secrétariat du FAQS vérifie que les propositions de projet sont complètes et conformes aux règles applicables. Même s'il sera demandé aux créditeurs de fournir toute information manquante, inexacte ou incomplète, le secrétariat du FAQS veillera à ce que des réponses aux questions ci-après soient fournies:

- La proposition de projet est-elle conforme au but et à la finalité du FAQS et contribuera-t-elle à réaliser ses objectifs?
- Est-ce que la conception et les objectifs de la proposition de projet tiennent compte des principes du plan de développement de la qualité? National?
- L'opérateur désigné a-t-il acquis une expérience concernant les objectifs visés par le projet, sur la base de projets antérieurs financés par le FAQS, et cette expérience paraît-elle contribuer de manière utile et durable à l'amélioration de la qualité, compte tenu des efforts prévus?
- Le Bureau international a-t-il réalisé ou financé des projets ayant des objectifs analogues dans le pays ayant soumis la demande (dans la région correspondante, s'il s'agit de projets régionaux) au cours des trois années précédant la soumission de la présente proposition ? Comment les résultats de ces projets seront-ils évalués? Est-ce que des fonds ont été octroyés pour ces projets (par l'UPU, la Banque mondiale ou toute autre institution financière)?
- Le créditeur dispose-t-il de fonds suffisants au titre du FAQS?
- Est-ce que la proposition de projet comprend des indicateurs de performance quantifiés concernant les objectifs du projet?
- Les opérateurs désignés doivent en outre fournir toute autre information utile aux fins de la vérification de la proposition de projet.

2. Si le secrétariat du FAQS ou le Conseil fiduciaire l'estiment nécessaire, le secrétariat du FAQS peut demander des informations supplémentaires ou plus détaillées au créditeur concerné, à l'Union restreinte ou au Bureau international. Si les informations demandées par le secrétariat du FAQS ne sont pas reçues dans un délai de quatre semaines, l'examen de la proposition est reporté à la prochaine réunion du Conseil fiduciaire.

#### Article 10

##### Rôle du Bureau international et des Unions restreintes

1. En plus de leur rôle de chef de projet (pour les projets mondiaux ou régionaux), le Bureau international et les Unions restreintes peuvent aussi aider les créditeurs à élaborer et préparer des plans de développement de la qualité et des propositions de projets individuels ainsi qu'à en contrôler la mise en œuvre sur demande.

#### Article 11

##### Vérification par le Conseil fiduciaire

1. Le Conseil fiduciaire examine la proposition de projet et, au besoin, le plan de développement de la qualité, répond aux questions du secrétariat du FAQS et formule tout commentaire jugé utile au sujet du projet.

<sup>1</sup> Des consultations des membres du Conseil fiduciaire entre les sessions peuvent être organisées dans les circonstances ci-après: décision accélérée pour les projets ne paraissant pas présenter, a priori, de difficultés majeures; l'acceptation par les deux tiers des membres du Conseil fiduciaire (à savoir six approbations sans objection ni demande d'examen approfondi en réunion) est nécessaire pour les projets soumis à approbation selon cette procédure. Si le projet n'est pas approuvé, il est alors examiné par le Conseil fiduciaire lors de sa réunion prochaine.

2. Le Conseil fiduciaire vérifie si la description du projet est claire et si les objectifs du projet ne sont pas ambigus, compte tenu du type de projet.
3. Le Conseil fiduciaire vérifie si l'objectif visé est conforme aux objectifs fondamentaux du FAQS et s'il apporte une contribution durable à l'amélioration de la qualité. Il s'assure également que les critères relatifs à la qualité de service, qui ont été inclus dans la proposition de projet, peuvent être mesurés tout au long du projet par rapport aux objectifs cités en matière d'amélioration de la qualité. Toutes les questions concernant une proposition de projet doivent être clarifiées entre la ou les parties soumettant la proposition ( créiteurs, Unions restreintes ou le Bureau international) et le Conseil fiduciaire avant l'approbation du projet.
4. Le Conseil fiduciaire vérifie si la proposition de projet est fondée sur une évaluation de la situation actuelle par le créiteur concerné et si les projets sont élaborés de manière logique, selon le plan de développement de la qualité ou la description du projet complémentaire nécessaire à la réalisation de l'objectif final en matière d'amélioration de la qualité.
5. Sur la base de la description détaillée des tâches et de la structure du projet (principales étapes), le Conseil fiduciaire vérifie la faisabilité du projet pour lequel une demande de financement a été présentée.
6. Le Conseil fiduciaire vérifie si le financement demandé au titre du FAQS (y compris les fonds provenant d'une tierce partie) a été clairement expliqué et justifié. Il vérifie également si des fonds suffisants sont disponibles et si cette somme est suffisante pour réaliser les objectifs du projet. Si des fonds provenant de tiers sont inclus dans le plan, l'utilisation des ressources du FAQS doit être décrite en termes clairs. Dans le cas d'un financement mixte, la disponibilité des fonds provenant de tierces parties doit être confirmée par le créiteur avant l'approbation inconditionnelle de la proposition de projet.
7. Le Conseil fiduciaire étudie les coûts de suivi attendus dans le cadre du projet, qui doivent être supportés par le créiteur.
8. Le Conseil fiduciaire étudie aussi la participation du créiteur au projet, conformément à l'article 7.1.4 de l'Acte de fiducie.

## Article 12

### Approbation des projets et mise à disposition des fonds

1. Une fois qu'une proposition de projet a été approuvée par le Conseil fiduciaire, le coordonnateur du FAQS en est informé par le Président, dans les trente jours suivant la réunion, au moyen d'une notification pouvant être inconditionnelle (c'est-à-dire permettant un lancement immédiat du projet) ou conditionnelle (c'est-à-dire nécessitant des clarifications avant le lancement du projet ou spécifiant un certain nombre de conditions devant être remplies avant que le projet puisse être lancé). Cette notification peut aussi comprendre des conditions particulières pour la mise en œuvre du projet, telles que des procédures de contrôle et d'établissement de rapports.
  - 1.1 S'agissant de projets mondiaux, régionaux ou conjoints, le coordonnateur du FAQS ou le chef de projet communique les résultats de la décision du Conseil fiduciaire aux créiteurs participants de la manière appropriée.
  2. La notification aura pour but de confirmer l'approbation de l'exécution du projet et d'autoriser le déblocage des fonds. Le Conseil fiduciaire peut, à son entière et absolue discrétion, décider si les fonds approuvés seront fournis en une seule fois ou en plusieurs versements, après approbation des rapports relatifs aux projets.
    - 2.1 D'une manière générale, les sommes allouées par le Conseil fiduciaire au titre du FAQS devraient faire l'objet d'un paiement fractionné.
      - Dans le cas des petits projets (jusqu'à 180 000 USD), un acompte de 80% du budget devrait être versé au démarrage du projet, après remise et approbation du rapport de lancement. Le solde est versé, au vu de l'ensemble des pièces justificatives, après approbation du rapport final par le Conseil fiduciaire ou conformément à une décision du Conseil fiduciaire. Toutefois, le plan de paiement peut aussi être décidé par le Conseil fiduciaire au cas par cas.
      - Dans le cas des gros projets (plus de 180 000 USD), le plan de paiement est déterminé au cas par cas par le Conseil fiduciaire. Sauf décision contraire de ce dernier, un acompte est versé pour chaque phase du projet, le paiement final étant dû après approbation du rapport final par le Conseil fiduciaire.

3. Si le Conseil fiduciaire se trouve dans l'incapacité d'approuver une proposition de projet, il reportera sa décision et renverra la proposition au créancier en lui indiquant les raisons de son refus et en fournissant des recommandations concernant la reformulation et la nouvelle soumission de la demande.

4. Si une proposition de projet est refusée, les raisons à la base de cette décision doivent être transparentes et compréhensibles pour le créancier. Les raisons d'un refus doivent être traitées de manière confidentielle par le Conseil fiduciaire, le secrétariat du FAQS et le créancier.

5. Un projet ne peut être initié qu'après réception de la notification d'approbation sans condition. Les projets débutent dans un délai de quatre à huit semaines à compter de la date de réception de la notification y relative. Tout écart par rapport à cette ligne directrice devra être expliqué par le créancier dans un délai de quatre semaines.

#### Article 13

##### Appels contre les décisions du Conseil fiduciaire

1. Si un créancier ayant soumis une proposition de projet n'est pas d'accord avec une décision du Conseil fiduciaire, il peut faire appel auprès du Conseil d'exploitation postale sur la base des dispositions de l'article 7.2.2.3 de l'Acte de fiducie.

### Chapitre IV – Mise en œuvre des projets

#### Article 14

##### Principes

1. Les projets sont réalisés conformément aux plans et aux objectifs, tels que décrits dans la proposition de projet approuvée. Les écarts par rapport aux objectifs du projet ou les modifications doivent être présentés par écrit au moyen d'une demande de changement de projet (annexe 6) et être approuvés par le Conseil fiduciaire. Le Conseil fiduciaire peut déléguer cette décision au Président et/ou au chef de projet FAQS, dans certains cas particuliers.

1.1 Le secrétariat (par le truchement du gestionnaire de projet du FAQS ou son équivalent) ou, si celui-ci est empêché, le Président du Conseil fiduciaire est habilité à approuver les demandes de changement de projet dans les cas ci-après:

- Modification de la composition de l'équipe de projet.
- Augmentation du budget de jusqu'à 5000 USD.
- Modification de la durée du projet, à condition que le budget ne soit pas modifié de plus de 5000 USD.
- Modification des conditions de paiement.

1.2 Le Président du Conseil fiduciaire ou, en son absence, le Vice-Président du Conseil fiduciaire est habilité à approuver les demandes de changement de projet dans les cas ci-après:

- Modification du budget du projet de l'ordre de 5001 à 10 000 USD.
- Renvoi du début du projet à une date ultérieure ne pouvant être postérieure à la date de la prochaine réunion du Conseil fiduciaire.
- Autres modifications n'entraînant aucune transformation fondamentale du projet.

1.3 Le Conseil fiduciaire est seul habilité à approuver les demandes de changement de projet dans les cas ci-après:

- Modification des objectifs ou des indicateurs de performance.
- Cas estimés comme étant trop complexes ou trop sensibles par le Conseil fiduciaire (après consultation du secrétariat).
- Demandes de modification reçues moins d'un mois avant la réunion suivante du Conseil fiduciaire.
- Autres demandes de modification soumises par des opérateurs désignés.

- 1.4 La délégation de pouvoirs prévue sous 1.1 et 1.2 est sans préjudice du mandat général du Conseil fiduciaire quant à l'approbation du projet.
- 1.5 Dans les cas où la demande de changement de projet entraîne une augmentation de plus de 25% du montant d'un contrat avec un fournisseur, une nouvelle procédure d'achat doit être engagée.
2. Les projets sont exécutés conformément aux prescriptions et aux conditions prévues dans la notification d'approbation du projet.
3. Si des problèmes surviennent au cours de l'exécution du projet, en ce qui concerne les ressources en personnel, le calendrier ou le budget, le créditeur responsable du projet est tenu d'en faire rapport immédiatement au Conseil fiduciaire par l'intermédiaire du secrétariat du FAQS. Ce rapport peut être soumis à tout moment au moyen de la formule «Demande de modification de projet» (annexe 6).
4. La responsabilité concernant l'exécution et la mise en œuvre du projet (objectifs, contrôle financier et établissement de rapports), incombe au créditeur chargé du projet, au Bureau international ou à l'Union restreinte en leur qualité de chef de projet. La délégation de pouvoirs, par exemple à un représentant national en matière de qualité, à un chef de projet ou à une société de conseil, ne dégage pas le créditeur, le Bureau international ou l'Union restreinte désignés en tant que chef de projet de la responsabilité de garantir que les fonds du FAQS sont gérés et utilisés correctement.
5. Le créditeur, le Bureau international ou l'Union restreinte désignés en tant que chef de projet nomme le gestionnaire du projet. Si ce dernier est un membre du personnel du créditeur, il est libéré de ses obligations habituelles ou se voir accorder suffisamment de temps et de ressources pour pouvoir mettre en œuvre le projet. Dans ce cas, le créditeur assume les dépenses de personnel dans le cadre de sa propre contribution au projet. Le gestionnaire du projet peut également être un employé d'une société de conseil engagée sous contrat ou le coordonnateur du FAQS (v. art. 7.3.5).
6. Le chef de projet doit pouvoir justifier des qualifications et de l'expérience nécessaires en fonction de la teneur du projet. Il doit en outre être doté de pouvoirs suffisants pour mettre en œuvre le projet. Le chef de projet est responsable de tous les aspects de la mise en œuvre du projet.
7. Durant la mise en œuvre du projet, le Conseil fiduciaire peut suggérer de modifier l'équipe de projet. Tout arrangement à cet égard fait l'objet d'un accord mutuel entre le Conseil fiduciaire et le créditeur ou, selon le cas, le Bureau international, l'Union restreinte ou le créditeur désignés en tant que chef de projet.
8. Retraits: un créditeur peut retirer un projet par écrit à n'importe quel stade de sa mise en œuvre. Toutefois, le créditeur devra rembourser au FAQS toutes les avances consenties dans le cadre du projet concerné.

## Article 15

### Rapports requis

1. L'établissement des rapports incombe au créditeur ou, selon le cas, au Bureau international, à l'Union restreinte ou au créditeur choisis comme chef de projet.
2. Les rapports représentent un outil essentiel pour le suivi du projet par le Conseil fiduciaire. Ils constituent aussi, pour le créditeur responsable du projet, un mécanisme de contrôle.
3. La complexité et le niveau de détail des données que le créditeur doit fournir, telles que requises par le Conseil fiduciaire, sont proportionnels à la complexité et la taille du projet.
4. Les rapports sont établis par écrit selon les procédures décrites dans le présent manuel. Les rapports sont présentés au secrétariat du FAQS en anglais ou en français. Ils doivent être complets et établis dans les délais fixés dans l'avis d'approbation du projet et tout autre avis ultérieur y relatif. Les rapports peuvent être envoyés par courrier électronique, télécopie ou courrier. Toutefois, les factures d'origine, les pièces justificatives et les demandes de paiement sont envoyées par courrier, par EMS ou par un moyen de transmission équivalent.



5. Les rapports sont de trois types : rapport initial, rapport intermédiaire et rapport final.
- 5.1 Le rapport initial est soumis dans un délai de huit semaines à dater du début du projet et indique la date exacte de démarrage du projet, les activités entreprises, en particulier concernant l'équipe de projet, et le calendrier suivi, y compris les dates de soumission de tout autre rapport et de toute autre information requise par le Conseil fiduciaire.
- 5.2 Le rapport intermédiaire doit être soumis conformément aux dispositions de la notification relative au projet.
- 5.3 Le rapport final doit être soumis dans un délai de six semaines à compter de l'achèvement des activités du projet. En plus des explications détaillées concernant la mise en œuvre du projet, tous les documents relatifs à l'analyse des progrès, au concept économique et aux influences externes doivent être passés en revue. Les progrès réalisés dans le cadre du projet doivent être décrits de manière détaillée sur la base des critères d'amélioration de la qualité et des indicateurs de performance quantitatifs figurant dans la notification relative à son approbation. Les objectifs réalisés en matière de qualité de service doivent être présentés sur la base de ces critères.
- 5.3.1 Le rapport final est préparé par le créancier ou, selon le cas, le Bureau international, l'Union restreinte ou le créancier choisis comme chef de projet.
- 5.3.2 Le rapport final comprend une section présentant le bilan final du projet. Dans cette section figurent toutes les dépenses réalisées et les pièces justificatives nécessaires. Toutes les dépenses financées par le FAQS doivent être dûment justifiées au moyen de factures. Seuls les documents d'origine et les copies certifiées conformes par le coordonnateur du FAQS, datés et portant la signature du coordonnateur ainsi que le cachet du créancier sont acceptés. Les documents justificatifs rédigés dans une autre langue que l'anglais ou le français doivent contenir une traduction des éléments indispensables à leur bonne compréhension (numéro de facture, date, description des biens ou des services fournis, etc.). Cette traduction manuscrite doit être effectuée directement sur le document signé par le coordonnateur du FAQS.
- 5.3.3 Pour être présentés au Conseil fiduciaire, les rapports finals doivent parvenir au secrétariat du FAQS au moins soixante jours avant la date de la réunion du Conseil fiduciaire.
- 5.3.4 Le Conseil fiduciaire peut demander aux créanciers de fournir des informations supplémentaires sur leurs projets respectifs par le biais d'un rapport de suivi.

#### Article 16

##### Traitements des rapports finals par le Conseil fiduciaire

1. Le Conseil fiduciaire examine le rapport final lors de sa prochaine réunion ordinaire. En cas d'approbation par le Conseil fiduciaire, le secrétariat du FAQS notifie, dans les trente jours suivant la réunion du Conseil fiduciaire, la décision de celui-ci concernant le rapport final. Cette notification est envoyée au créancier ou, selon le cas, au Bureau international, à l'Union restreinte ou au créancier choisis comme chef de projet.
2. Le Conseil fiduciaire peut demander aux coordonnateurs du FAQS de fournir des informations supplémentaires sur leurs projets respectifs par le biais d'un rapport de suivi.
3. En cas d'objections ou de non-approbation du rapport final par le Conseil fiduciaire, le Bureau international, l'Union restreinte ou le créancier sont notifiés.
4. En cas de non-approbation d'un rapport final, une consultation avec le créancier est requise. Si, en dépit de la consultation entre le créancier et le Conseil fiduciaire, des doutes justifiés persistent, ne pouvant pas être levés par le créancier responsable du projet, le Conseil fiduciaire prend une décision concernant les questions en suspens et l'application de conditions pour les futurs projets faisant l'objet d'une demande du créancier concerné.
5. Les motifs des décisions du Conseil fiduciaire sont présentés par écrit au créancier. Le créancier peut formuler des objections à l'égard de la décision du Conseil fiduciaire auprès du Conseil d'exploitation postale. Dans ce cas, l'organe concerné doit tenir compte de l'avis des deux parties et fournir des recommandations au Conseil fiduciaire.

## Article 17

## Communication, presse

1. Si un créateur, le Bureau international ou une Union restreinte prévoit de faire de la publicité pour le FAQS et/ou ses projets, il/elle doit systématiquement coordonner son action avec le secrétariat du FAQS avant la publication.
2. Le secrétariat informe le Conseil fiduciaire de toute activité de ce type lors de la réunion de ce dernier.

**Chapitre V – Evaluation des résultats des projets**

## Article 18

## Principes

1. Le but de l'évaluation des projets est de déterminer si l'amélioration de la qualité recherchée par un projet donné est durable. Par conséquent, une évaluation n'est possible qu'une fois passé un certain temps après la mise en œuvre de l'activité (phase pilote), mais dans tous les cas deux ans au plus tard après l'achèvement du projet.
2. Les délais d'évaluation sont déterminés spécifiquement pour chaque projet, d'un commun accord entre le Conseil fiduciaire et le Bureau international, l'Union restreinte ou le créateur choisis comme chef de projet.
3. La première évaluation des résultats d'un projet est basée sur le rapport final. Elle figure dans le dossier soumis au Conseil fiduciaire pour approbation du projet. Sur la base des résultats et des conditions, une évaluation supplémentaire peut avoir lieu jusqu'à deux ans après l'achèvement du projet.

## Article 19

## Evaluation des résultats des projets

1. Une évaluation des résultats du projet peut être effectuée, sur décision du Conseil fiduciaire.
  - 1.1 Une somme forfaitaire correspondant à 1% du budget FAQS (dans la limite d'un plafond de 3000 USD) de chaque projet approuvé par le Conseil fiduciaire sera prélevée par le secrétariat du FAQS sur le compte du créateur, après notification de l'approbation du projet.
2. L'évaluation des résultats du projet peut être effectuée sur le lieu d'exécution du projet et ne dure pas plus de deux jours ouvrables, sauf autorisation contraire. A cette fin, le Conseil fiduciaire, d'entente avec le secrétariat du FAQS et sous réserve des règles de passation de marché mentionnées à l'article 5, peut recommander de charger les Coordonnateurs régionaux de projet de l'UPU ou des experts qualifiés d'entreprendre l'évaluation.
3. Les évaluations à effectuer des projets du FAQS doivent être menées conjointement à d'autres activités dans le domaine organisées par le Bureau international; si cela ne peut se faire, la possibilité d'organiser une mission couvrant plusieurs pays de la même région devrait être envisagée.
4. En cas de mission combinée avec d'autres activités dans le domaine entreprises par le Bureau international, le FAQS ne couvrira que les frais supplémentaires liés à l'évaluation des projets du FAQS.
5. S'agissant des missions d'évaluation des projets du FAQS ne pouvant pas être menées conjointement à d'autres activités dans le domaine, le FAQS couvrira les dépenses correspondantes.
6. Les critères utilisés pour déterminer quels projets doivent être évalués sont les suivants:
  - Budget final supérieur à 10 000 USD.
  - Si le budget final est supérieur à 1 million d'USD, une évaluation financière s'impose aussi.

Aucune mission ne sera organisée si le Conseil fiduciaire (ayant consulté le Bureau international) estime que:

- l'organisation d'une mission paraît impossible dans la pratique (p. ex. l'évaluation doit se faire sur plusieurs îles);

- les résultats peuvent être évalués sans que l'envoi d'une mission soit nécessaire pour cela (p. ex. projets IPS ou de développement de la qualité) ou le projet s'appuie sur un système qui n'est plus utilisé;
- le pays pose des problèmes de sécurité selon le Bureau international et sur la base des paramètres définis par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies;
- l'opérateur désigné a déjà fait l'objet d'une évaluation pour un autre projet au cours de l'année écoulée;
- la mission a été reportée plus de deux fois (pour les raisons de sécurité susmentionnées);
- les frais de mission sont évalués à plus de 3000 USD – sauf pour les projets faisant aussi l'objet d'une évaluation financière.

7. S'il n'est pas possible de mener une mission d'évaluation, un rapport supplémentaire sur l'état des indicateurs de performance peut être exigé du créancier.

8. En ce qui concerne l'évaluation des projets régionaux ou mondiaux, les critères supplémentaires ci-après s'appliquent:

- Budget final supérieur à 50 000 USD.
- Si le budget final est supérieur à 1 million d'USD, une évaluation financière s'impose aussi.
- Projets évalués avec la participation du Coordonnateur régional de projet: ce concernant, le Bureau international dresse une liste des projets nationaux à évaluer dans la région; il indiquera également les créanciers participant à un projet régional ou mondial. De cette manière, le Coordonnateur régional de projet pourra évaluer en même temps les résultats du projet national et ceux du projet régional/ mondial.

9. L'évaluation se fait sur la base des indicateurs définis pour le projet. Elle peut comprendre des examens des informations de gestion, des tests, des entretiens avec les clients et les employés et des enquêtes auprès desdits clients et employés ainsi que des missions sur site ou des inspections pour constater l'amélioration durable de la qualité de service et l'efficacité du projet. Une évaluation financière peut aussi avoir lieu dans le cadre de l'évaluation globale du projet.

10. Une fois l'évaluation demandée par le Conseil fiduciaire effectuée, un rapport est présenté au secrétariat du FAQS avec copie au créancier. Le rapport est considéré comme confidentiel par toutes les parties concernées.

11. Le secrétariat du FAQS soumet le rapport d'évaluation du projet au Conseil fiduciaire. Si le rapport susmentionné est accepté par le Conseil fiduciaire, la clôture finale du projet est notifiée au créancier.

12. Si le rapport précité n'est pas accepté par le Conseil fiduciaire, ce dernier est autorisé à demander des informations supplémentaires soit au créancier, soit au consultant ayant effectué l'évaluation. Si le Conseil fiduciaire estime que les réponses apportées ne suffisent pas pour établir la durabilité des résultats du projet, cette conclusion est notifiée au créancier, assortie de recommandations ou de sanctions, selon le cas.

13. Lorsque le Conseil fiduciaire examine une nouvelle proposition de projet, il tient compte de toutes les circonstances découlant de projets analogues en cours et/ou de rapports d'évaluation de tels projets.

## **Chapitre VI – Responsabilités des diverses entités impliquées dans la gestion de projets**

### Article 20

#### Principes

1. Conformément aux politiques et aux dispositions définies pour la gestion de projets, les acteurs ci-après sont impliqués dans les processus d'élaboration, d'approbation, de mise en œuvre et d'évaluation.

1.1 Il s'agit des créanciers, du coordonnateur du FAQS, du gestionnaire de projet, du secrétariat du FAQS, des Coordonnateurs régionaux de l'UPU, du Conseil fiduciaire et du Conseil d'exploitation postale.

1.2 Dans ce chapitre, les responsabilités de chacune de ces entités sont décrites, conformément aux règles et aux activités indiquées dans le présent manuel.

## Article 21 Créditeurs

1. Le crédeur est responsable de la formulation et de la soumission de la proposition de projet ainsi que de sa mise en œuvre, conformément aux dispositions définies dans le présent manuel.
2. Le coordonnateur du FAQS est le représentant du crédeur pour le projet. Il est chargé de la coordination des activités de gestion, tandis que le gestionnaire de projet est chargé des questions de coordination technique relatives au projet. Un crédeur peut décider de nommer le coordonnateur du FAQS pour assumer également la gestion des projets.

## Article 22 Secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Conformément aux dispositions du présent manuel, le secrétariat du FAQS est chargé des tâches ci-après:
  - Recevoir les propositions de projets des crédeurs, des Unions restreintes ou du Bureau international, effectuer une vérification préliminaire et fournir au Conseil fiduciaire ses commentaires.
  - Enregistrer les propositions soumises et leur attribuer un numéro de projet.
  - Contrôler l'exécution et la mise en œuvre des projets à l'aide des rapports envoyés par les crédeurs/les Unions restreintes/le Bureau international et fournir au besoin les éléments d'orientation demandés.
  - Clarifier les propositions de projet et la documentation correspondante avec le crédeur formulant la demande, l'Union restreinte ou le Bureau international, si nécessaire.
  - Aider le Conseil fiduciaire à suivre les résultats atteints par les crédeurs dans les domaines visés par le projet et stocker des informations sur l'élaboration des indicateurs de qualité, même après la conclusion des projets.
  - Contrôler la soumission en temps voulu des rapports de projets et fournir au Conseil fiduciaire une opinion concernant les rapports de projets, notamment pour ce qui est du rapport final.
  - Approuver les rapports initiaux et intermédiaires, si toutes les informations requises sont fournies.
  - Autoriser les demandes de paiement dans le cadre des projets du FAQS et aux conditions posées dans la notification d'approbation du projet ou dans toute autre notification ultérieure relative audit projet.
  - Aider le Conseil fiduciaire dans le cadre de l'évaluation des résultats des projets.
  - Recevoir les demandes de réexamen à soumettre au Conseil d'exploitation postale, conformément aux dispositions du présent manuel.
  - Soutenir le Conseil d'exploitation postale dans le cadre des activités relatives aux appels interjetés par des crédeurs contre des décisions du Conseil fiduciaire.
  - Approuver les demandes de modification de la manière autorisée par le Conseil fiduciaire et exposée à l'article 14.

## Article 23 Coordonnateurs régionaux de projet de l'UPU

1. Les coordonnateurs régionaux de projet, sous réserve d'un accord avec le Bureau international, seront responsables des tâches suivantes:
  - Sur demande, soutenir les crédeurs dans la préparation des propositions de projet et vérifier la conformité et le contenu des formules de demande concernant les projets.
  - Aider les crédeurs dans la mise en œuvre des projets, en cas de demande.
  - Aider le Conseil fiduciaire à mettre en œuvre les missions d'évaluation des résultats des projets.
2. Si un crédeur demande l'assistance d'un Coordonnateur régional de projet pour l'élaboration d'une proposition de projet, les coûts de la mission peuvent être inclus dans le budget du FAQS.

#### Article 24 Conseil fiduciaire

1. Le Conseil fiduciaire est chargé de sauvegarder les fonds du FAQS et d'en assurer la gestion. Il est responsable de toutes les questions relatives aux projets FAQS.
2. Ses responsabilités concernant la gestion du projet sont les suivantes:
  - Vérifier et approuver les propositions de projet concernant les demandes de fonds.
  - Aider les créiteurs, les Unions restreintes ou le Bureau international à y apporter les modifications et les ajouts requis, le cas échéant, en vue du processus d'approbation.
  - Vérifier et approuver, si cela s'avère justifié, les modifications des plans de projet d'origine, si demandé par les créiteurs, les Unions restreintes ou le Bureau international.
  - En cas de refus d'un projet, informer le créiteur, l'Union restreinte ou le Bureau international des motifs de ce refus.
  - Examiner les résultats des projets, sur la base des rapports finals soumis par les créiteurs, les Unions restreintes ou le Bureau international et de tout autre rapport, sur la base des dispositions du présent manuel.
  - Promouvoir le FAQS et veiller à le faire connaître aux créiteurs.
  - Conseiller les créiteurs sur les mesures de suivi appropriées, le déplacement de l'accent sur d'autres projets du FAQS, l'organisation et la gestion des projets, l'utilisation des fonds et la formulation de suggestions concernant le choix des experts.

#### Article 25 Conseil d'exploitation postale

1. Le Conseil d'exploitation postale est chargé de ce qui suit:
  - Prendre en considération les appels des créiteurs concernant certaines propositions de projet, à la suite d'un désaccord ou de négociations non concluantes entre les créiteurs, les Unions restreintes ou le Bureau international et le Conseil fiduciaire, et fournir les commentaires et les conseils nécessaires.
  - Fournir des recommandations au Conseil fiduciaire en cas de refus des rapports d'évaluation.

### **Chapitre VII – Recommandations et mesures correctives**

#### Article 26 Recommandations

1. Le créiteur n'est pas lié par les recommandations formulées par le Conseil fiduciaire. Néanmoins, le Conseil fiduciaire peut, à sa seule discrétion, tenir compte de ses recommandations et de ses rapports de vérification lors de l'évaluation des propositions de projets ultérieures.

#### Article 27 Obligations, mesures correctives et période probatoire

1. Dans certains cas, le Conseil fiduciaire peut formuler des recommandations concernant les mesures correctives à imposer aux projets actuels et futurs.
2. Si le calendrier concernant la réalisation des objectifs du projet ou les dates de soumission des rapports approuvés dans la proposition ou ultérieurement par le Conseil fiduciaire sont ignorés à plusieurs reprises par un créiteur, le Conseil fiduciaire peut imposer des obligations et des conditions supplémentaires à tous les projets qui feront l'objet d'une demande de la part du créiteur concerné. Ces obligations peuvent prendre la forme de rapports de projet ou de vérifications supplémentaires, avec indication des dates de soumission imposées, ou prévoir un débloqué progressif des fonds liés au projet une fois que les obligations en matière d'établissement de rapports ou d'évaluation auront été remplies.

3. Si le budget final du FAQS est dépassé sans l'approbation préalable du Conseil fiduciaire, celui-ci recommandera des mesures correctives et décidera, au cas par cas, si le dépassement peut être couvert par le FAQS. Ces mesures peuvent prévoir le déblocage progressif de fonds pour le projet actuel ou des projets futurs, l'imposition de techniques de gestion financière plus solides aux créditeurs et, selon le degré de dépassement des dépenses, une facturation par étapes de la part des dépenses excédant le budget.
4. Si le financement du FAQS est inapproprié ou utilisé à des fins non approuvées par le Conseil fiduciaire, des mesures correctives peuvent aussi être imposées par ce dernier. Il peut s'agir, sans prétendre à l'exhaustivité, de la restitution des fonds dépensés ou de l'exclusion de toute utilisation ultérieure du FAQS.
5. Lorsque la mise en œuvre d'une proposition de projet fait l'objet de conditions fixées par le Conseil fiduciaire, le créateur doit remplir ces conditions dans un délai de six mois suivant la notification. Si le calendrier n'est pas respecté, le projet est annulé par le Conseil fiduciaire.
6. Lorsqu'un projet approuvé par le Conseil fiduciaire n'est pas mis en œuvre selon le calendrier fixé par l'article 12, le Conseil fiduciaire peut imposer un nouveau calendrier. Si le nouveau calendrier n'est pas respecté, le projet sera annulé par le Conseil fiduciaire.
7. Annulations: lorsqu'un projet est annulé par le Conseil fiduciaire, le créateur doit rembourser au FAQS toutes les avances consenties par le fonds du FAQS au titre du projet annulé.
8. Les projets des créateurs restant soumis aux obligations ou aux mesures correctives mentionnées dans le présent article sont considérés comme faisant l'objet d'une période probatoire.

## **Chapitre VIII – Dispositions finales**

### Article 28

#### Date d'entrée en vigueur

1. Le Manuel de gestion des projets entre en vigueur au 1<sup>er</sup> mai 2015.

Adopté à Berne, le 30 avril 2015.