

Manuel de gestion des projets

Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

Berne 2018

Table des matières	Page
Préambule	5
Section I – Dispositions générales	5
Chapitre I – Applicabilité	5
Article premier – Rôle du Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service en matière de gestion de projets	5
Article 2 – Champ d'application du Manuel de gestion des projets	5
Article 3 – Principes	5
Section II – Dispositions applicables aux projets du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service financés individuellement	7
Chapitre II – Élaboration et soumission des propositions de projet	7
Article 4 – Responsabilités des Pays bénéficiaires	7
Article 5 – Achat de matériel et de services	7
Article 6 – Conception des propositions de projets – Formule de demande de projet	9
Chapitre III – Vérification et approbation des propositions de projet	9
Article 7 – Dispositions générales	9
Article 8 – Analyse des projets par le secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	9
Article 9 – Vérification par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	10
Article 10 – Approbation des projets et mise à disposition des fonds	10
Article 11 – Appels contre les décisions du Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	11
Chapitre IV – Mise en œuvre des projets	11
Article 12 – Principes	11
Article 13 – Rapports obligatoires	12
Article 14 – Traitement des rapports finals par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service en matière de gestion de projets	13
Article 15 – Communication et publicité	14
Chapitre V – Évaluation des résultats des projets	14
Article 16 – Principes	14
Article 17 – Évaluation des résultats des projets	14
Section III – Dispositions applicables aux projets du fonds commun	16
Chapitre VI – Hiérarchisation des projets du fonds commun	16
Article 18 – Principes de hiérarchisation	16
Article 19 – Hiérarchisation des domaines de mise en œuvre du fonds commun	16
Article 20 – Hiérarchisation des projets du fonds commun	16
Article 21 – Hiérarchisation des Pays bénéficiaires participant aux projets de fonds commun	17
Chapitre VII – Élaboration et soumission des propositions de projet	17
Article 22 – Élaboration des propositions de projet – Formule de demande de projet	17
Article 23 – Achat de matériel et de services	18

Chapitre VIII – Vérification et approbation des propositions de projet	18
Article 24 – Analyse des projets par le secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	18
Article 25 – Vérification par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	19
Article 26 – Approbation des projets et mise à disposition des fonds	19
 Chapitre IX – Mise en œuvre des projets	 20
Article 27 – Principes	20
Article 28 – Rapports exigés	20
Article 29 – Traitement des rapports finals par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	21
 Chapitre X – Évaluation des résultats du projet	 21
Article 30 – Principes	21
Article 31 – Évaluation des résultats du projet	22
 Section IV – Responsabilités et mesures correctives	 22
Chapitre XI – Responsabilités des diverses entités impliquées dans la gestion de projets	22
Article 32 – Principes	22
Article 33 – Pays bénéficiaires	22
Article 34 – secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	23
Article 35 – Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service	23
 Chapitre XII – Recommandations et mesures correctives	 24
Article 36 – Recommandations	24
Article 37 – Obligations, mesures correctives et période probatoire	24
 Section V – Dispositions finales	 24
Chapitre XIII – Dispositions finales	24
Article 38 – Date d'entrée en vigueur	24
 Annexes	
Annexe 1 – Déclaration d'engagement	
Annexe 2 – Formule de demande relative à un projet	
Annexe 3 – Demande de modification de projet	
Annexe 4 – Rapport initial	
Annexe 5 – Demande de paiement	
Annexe 6 – Rapport intermédiaire	
Annexe 7 – Rapport final	
Annexe 8 – Utilisation des fonds dans le cadre d'activités préalables à la mise en œuvre	
Annexe 9 – Feuille de lancement des projets du fonds commun	
Annexe 10 – Matrice de hiérarchisation des projets du fonds commun	
Annexe 11 – Résumé de la déclaration d'engagement pour les projets du fonds commun	
Annexe 12 – Formule de demande pour les projets du fonds commun	
Annexe 13 – Demande de modification pour les projets du fonds commun	

Préambule

Le Congrès de Beijing 1999 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. Le Congrès d'Istanbul 2016 a approuvé la création d'un fonds commun du FAQS qui fait office de plate-forme de financement pour les projets ayant des répercussions mondiales.

Les projets devant être financés par le FAQS sont réalisés dans les Pays-membres de l'UPU (territoires inclus) bénéficiant de fonds du FAQS, en conformité avec la classification des pays énoncée dans la Convention postale universelle et la résolution du Congrès y afférente (ci-après dénommés les «Pays bénéficiaires»).

Le Conseil du FAQS (ci-après collectivement et individuellement dénommé le «Conseil du FAQS»), tel que défini dans le chapitre II du Règlement intérieur, est chargé de la gestion du FAQS. Les règles, modalités et conditions régissant le FAQS sont fixées dans les documents ci-après:

- Règlement intérieur du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service de l'UPU (version 2018, ci-après «RI»).
- Manuel de gestion des projets (ci-après «MGP»).
- Manuel de gestion financière (ci-après «MGF»).

Le RI décrit le cadre réglementaire du FAQS et stipule les droits et obligations des parties prenantes. Le MGP présente les procédures en matière de gestion des projets associées au FAQS, tandis que le MGF traite des procédures de facturation et de paiement, de la gestion des fonds, des procédures comptables et fournit des directives financières générales liées aux projets du FAQS.

Section I – Dispositions générales

Chapitre I – Applicabilité

Article premier

Rôle du Conseil 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 du FAQS. Conformément aux dispositions de l'article 4 du RI, les membres du Conseil du FAQS sont notamment chargés de l'approbation des projets et de leurs budgets ainsi que du suivi et de l'évaluation des projets du FAQS.

Article 2

Champ d'application du Manuel de gestion des projets

1. Le présent MGP décrit les modalités et conditions applicables à l'élaboration et à la soumission des propositions de projet et des budgets correspondants, aux procédures 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 MGP sont conformes aux principes énoncés dans le RI. Le RI prime toujours sur le présent MGP.

Article 3

Principes

1. Le but du FAQS est d'améliorer sensiblement la qualité de service, les points faibles et la viabilité du réseau postal mondial de l'UPU en mettant à disposition des Pays bénéficiaires une plate-forme de financement (fonds commun compris) pour l'élaboration et la mise en œuvre de projets nationaux et multinationaux qui concernent tous les services postaux internationaux et visent en particulier l'amélioration de la qualité de service de la chaîne logistique postale.

2. Les dépenses récurrentes et les coûts de suivi sont pris en charge par les Pays bénéficiaires.

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 du FAQS, en principe pour la première année seulement. Toutefois, le Conseil du FAQS peut décider, au cas par cas, du nombre d'années durant lesquelles ces frais d'exploitation seront financés, notamment sur la base des fonds disponibles pour chaque Pays bénéficiaire.

3. Tous les projets et activités prévoient la participation active (sous forme de contribution en espèces et/ou en nature) du ou des Pays bénéficiaires soumettant la demande. Les mêmes règles sont applicables aux projets multinationaux.
4. Les Pays bénéficiaires s'assurent que le budget FAQS demandé pour leurs projets ne dépasse pas 92% de leurs avoirs FAQS disponibles. Cette réserve permet par exemple de tenir compte de tout prélèvement nécessaire effectué sur les avoirs FAQS au titre des coûts liés à l'évaluation des projets du FAQS ou à d'autres frais administratifs. Ce pourcentage pourra être révisé chaque année par le Conseil du FAQS.
5. Les opérateurs désignés des potentiels Pays bénéficiaires peuvent également soumettre des demandes avec l'accord des autorités compétentes du Pays bénéficiaire concerné. En accord avec les opérateurs désignés concernés, des demandes relatives à des projets multinationaux peuvent également être présentées par un groupe d'opérateurs désignés ou, en leur nom, par le Bureau international de l'UPU (ci-après le «Bureau international») ou une Union restreinte.
6. Il est recommandé que chaque Pays bénéficiaire dispose d'un plan de développement de la qualité afin de garantir que chaque projet individuel du FAQS fait partie intégrante d'une amélioration globale de la qualité de service. Des plans d'action nationaux visant la préparation opérationnelle pour le commerce électronique sont également utiles pour encadrer la planification et la soumission des projets du FAQS.
7. Les projets s'inscrivent 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 sont réalistes, réalisables, quantifiables et durables, conformément aux critères SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et délimités dans le temps). Le contrôle et l'évaluation sont 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 du FAQS. Seules des procédures d'évaluation et de mesure reconnues et appropriées devront être appliquées. Les Pays bénéficiaires définissent 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 sur la base des indicateurs clés de performance quantifiés et mesurables approuvés par le Conseil du FAQS, notamment à l'aide du contrôle de bout en bout de la qualité de service. Les résultats des évaluations sont présentés au Conseil du FAQS avec le rapport final, une fois le projet FAQS terminé. Pour les projets multinationaux, le Conseil du FAQS peut demander que les résultats lui soient communiqués au fur et à mesure des différentes phases du projet.
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 projets soumis au titre du FAQS sont de deux types:
 - 10.1 Projets financés individuellement, dont l'objectif sera d'appuyer la mise en œuvre de projets visant une amélioration de la qualité de service des Pays bénéficiaires concernés. Il peut s'agir:
 - 10.1.1 de projets nationaux (un seul Pays bénéficiaire);
 - 10.1.2 de projets multinationaux (au moins deux Pays bénéficiaires).
 - 10.2 Projets de fonds commun (PFC), dont l'objectif principal sera de soutenir la mise en œuvre de projets nationaux et multinationaux visant à améliorer la qualité de service de Pays-membres de l'UPU classés dans les groupes II, III et IV (tels que définis dans la résolution C 7/2016 du Congrès d'Istanbul), dans l'objectif de poursuivre le développement et l'amélioration de la qualité de service du réseau postal international, tel que défini plus en détail dans le présent chapitre.
11. Conformément aux dispositions de l'article 17.8 du RI, un Pays bénéficiaire peut céder le bénéfice de ses avoirs du FAQS, en tout ou partie, pour financer des projets du FAQS soumis par d'autres Pays bénéficiaires.
12. Les projets du FAQS peuvent également être financés avec d'autres ressources, telles que les ressources du Pays bénéficiaire, ou des subventions gouvernementales et d'autres agences de financement.
13. Nonobstant les obligations du FAQS visées à l'article premier du RI, le FAQS recherchera les synergies avec d'autres programmes de l'UPU, en termes de mobilisation des ressources et de gestion des projets, dans le but de garantir la durabilité et la continuité du réseau postal international.

Section II – Dispositions applicables aux projets du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service financés individuellement

Chapitre II – Élaboration et soumission des propositions de projet

Article 4

Responsabilités des Pays bénéficiaires

1. La responsabilité liée au développement des propositions de projet incombe aux Pays bénéficiaires sollicitant un financement. Toutefois, les Pays bénéficiaires sont libres d'utiliser les compétences de leurs opérateurs désignés, de leur Union restreinte ou du Bureau international pour les aider à mettre au point le projet et la proposition.
2. Les Pays bénéficiaires participant aux projets multinationaux assument les responsabilités liées à la mise en œuvre du projet, y compris en ce qui concerne la désignation de l'entité qui jouera le rôle de chef de projet (opérateur désigné, Union restreinte ou Bureau international de l'UPU). Les conditions ci-après sont remplies:
 - 2.1 Les Pays bénéficiaires conviennent par écrit, dans une déclaration d'engagement (dont un modèle est fourni en annexe 2, partie 1, du présent MGP) que l'entité visée ci-avant joue le rôle de chef de projet chargé de la mise en œuvre du projet.
 - 2.2 Le financement alloué au titre du FAQS à tous les Pays bénéficiaires participant à un projet du FAQS sera traité comme une somme forfaitaire unique aux fins de l'établissement du budget et de la planification du projet.
 - 2.3 Si un Pays bénéficiaire demande l'aide d'un tiers pour préparer une proposition de projet, les frais encourus dans le cadre de la mission dudit tiers peuvent être inscrits au budget FAQS du projet.
3. Les Pays bénéficiaires veillent 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 Pays bénéficiaires nomment un coordonnateur du FAQS autorisé à échanger avec le service du Bureau international de l'UPU responsable des activités de secrétariat du FAQS (ci-après le «secrétariat du FAQS») et le Conseil du FAQS sur toutes les questions touchant au FAQS. 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 multinationaux), la fourniture d'informations demandées par le Conseil du FAQS ou le secrétariat du FAQS.

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 l'UPU: tout achat devant être effectué par l'UPU (dans le cadre des projets du FAQS) 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 Pays bénéficiaires et les Unions restreintes:
 - 3.1 Les achats de matériel d'un montant égal ou inférieur à 50 000 USD sont effectués sur la base de l'obtention de factures pro forma de trois fournisseurs. Les achats d'un montant supérieur à 50 000 USD sont 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 doivent être spécifiés.

- 3.2 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 du FAQS 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 obligations contractuelles et le montant estimé du contrat doivent être inclus dans la proposition de projet, de même que le coût et la durée de la mission.
- 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, les Pays bénéficiaires peuvent 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. Dans un tel cas, les frais (frais liés au PNUD, coûts du transport, dédouanement, etc.) sont imputés au budget du projet ou aux fonds disponibles sur le compte du FAQS du Pays bénéficiaire. Si ces fonds sont insuffisants, le Pays bénéficiaire est tenu de rembourser le trop-perçu conformément aux règles et procédures du FAQS.
- 3.3.1 Lorsqu'un Pays bénéficiaire souhaite utiliser les services de conseil de l'UPU (par l'intermédiaire du Bureau international), le Conseil du FAQS pourra, sur demande de ce Pays bénéficiaire, autoriser l'attribution du contrat de service sans imposer l'application des procédures d'achat standard susvisées.
- 3.4 Les règles du FAQS en matière d'achat doivent être respectées dans tous les Pays bénéficiaires, y compris ceux dont les règles nationales ne requièrent pas ce type de procédure. Toutefois, lorsque les éléments prévus dans le cadre d'un projet du 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; toutefois, les lois et réglementations nationales applicables à cet achat doivent être observées. 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 du FAQS.
- 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. Cela 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, y compris pour les projets visant le rétablissement des services postaux à la suite de catastrophes naturelles.
- 3.6 Dans le cas où l'appel d'offres s'avère impossible ou lorsque la procédure d'adjudication ou d'appel d'offres n'a pas produit les résultats espérés, le Pays bénéficiaire fournit toutes les explications et justifications nécessaires à l'appréciation du Conseil du FAQS.
- 3.7 Dans le cas où le Conseil du FAQS 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.
- 3.8 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.
- 3.9 Chaque Pays bénéficiaire participant à un projet du FAQS multinational peut, avec l'approbation du Conseil du FAQS, acheter indépendamment et directement le matériel et les services dont il a besoin pour le projet. Dans ce cas, les seuils indiqués sous 3.1 peuvent être applicables non seulement à la totalité des achats effectués dans le cadre d'un projet, mais aussi aux achats individuels de chaque Pays bénéficiaire. Les raisons d'un achat indépendant et direct sont exposées dans la proposition de projet.

Article 6

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 (annexe 2) en anglais ou en français et envoyées par courrier au secrétariat du FAQS, par l'itinéraire le plus rapide, de préférence par EMS, une copie numérisée devant être transmise par courrier électronique dans les plus brefs délais.
2. Pour les projets multinationaux, la formule de demande de projet est datée et porte le cachet du chef de projet et est signée par le coordonnateur du projet du FAQS.
3. Les Pays bénéficiaires souhaitant participer à un projet multinational remplissent et signent une déclaration d'engagement. Les fonds du FAQS attribués sont indiqués sur la formule.
4. La déclaration d'engagement, dûment signée, oblige également les Pays bénéficiaires 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 7

Dispositions générales

1. Les propositions de projet, ainsi que la documentation requise, sont soumises au secrétariat du FAQS pour analyse et au Conseil du FAQS pour vérification finale et approbation.
2. Pour que les propositions de projet puissent être examinées à l'occasion de la réunion suivante du Conseil du FAQS, elles sont envoyées au secrétariat du FAQS par courrier physique au plus tard quarante-cinq jours avant ladite réunion suivante. Les propositions dûment estampillées, datées et signées que reçoivent les coordonnateurs du FAQS sont enregistrées par le secrétariat du FAQS dès leur réception (version papier originale ou version numérisée électronique).
3. En principe, les propositions de projet formulées d'après les modèles du FAQS peuvent faire l'objet d'une procédure d'approbation accélérée. Néanmoins, le Président peut charger le secrétariat du FAQS de transmettre une proposition de projet ou une modification de projet au Conseil du FAQS pour approbation accélérée s'il estime que la proposition de projet n'a pas besoin d'être mise en délibération ou s'il est convaincu que la modification nécessite d'être examinée rapidement, entre deux réunions. Si cela n'est pas possible, la proposition ou la modification de projet est examinée lors de la réunion suivante du Conseil du FAQS.

Article 8

Analyse des projets par le secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Le secrétariat du FAQS vérifie que les propositions de projet sont complètes et conformes aux règles applicables et demande au Pays bénéficiaire de fournir toute information manquante ou incomplète, et de rectifier toute information inexacte. Le secrétariat du FAQS veille à ce que des réponses aux questions ci-après soient fournies:
 - La proposition de projet est-elle conforme au but et aux objectifs du FAQS et aura-t-elle une incidence sur le réseau postal mondial?
 - Est-ce que la conception et les objectifs de la proposition de projet tiennent compte des principes d'amélioration de la qualité de service de la chaîne logistique postale?
 - Le Pays bénéficiaire dispose-t-il de fonds suffisants au titre du FAQS pour le projet, ou a-t-il trouvé d'autres sources de financement – cas des Pays bénéficiaires dont les avoirs sont insuffisants, en application de l'article 17.9 du RI?
 - Est-ce que la proposition de projet comprend des indicateurs de performance mesurables et réalistes concernant les objectifs du projet?
 - Les coûts prévus pour l'achat du matériel/des services sont-ils réalistes et conformes aux prix du marché en vigueur?
 - Des études de marché et/ou des études de faisabilité ont-elles été effectuées pour déterminer le retour sur investissement?
 - Les opérateurs désignés fourniront en outre toute autre information utile aux fins de la vérification fructueuse de la proposition de projet.

2. Si le secrétariat du FAQS ou le Conseil du FAQS l'estiment nécessaire, le secrétariat du FAQS peut demander des informations supplémentaires ou plus détaillées au Pays bénéficiaire. Si les informations demandées par le secrétariat du FAQS ne sont pas reçues dans un délai de deux semaines, l'examen de la proposition est reporté à la prochaine réunion du Conseil du FAQS.

Article 9

Vérification par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Le Conseil du FAQS examine la proposition de projet, donne son avis au secrétariat du FAQS et lui formule tout commentaire jugé utile au sujet du projet.

2. Le Conseil du FAQS 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 du FAQS 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 sont clarifiées entre le ou les Pays bénéficiaires et le secrétariat du FAQS avant l'approbation du projet.

4. Le Conseil du FAQS vérifie si la proposition de projet est fondée sur une évaluation de la situation actuelle par le Pays bénéficiaire concerné et si les projets sont élaborés de manière logique, selon les plans de développement de la qualité des Pays bénéficiaires.

5. Sur la base de la description détaillée des tâches et de la structure du projet (principales étapes), le Conseil du FAQS vérifie la faisabilité du projet pour lequel une demande de financement a été présentée.

6. Le Conseil du FAQS 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 Pays bénéficiaire avant l'approbation inconditionnelle de la proposition de projet.

7. Le Conseil du FAQS étudie les coûts de suivi attendus dans le cadre du projet, qui doivent être supportés par le Pays bénéficiaire.

8. Le Conseil du FAQS étudie aussi le niveau de participation du Pays bénéficiaire au projet.

9. Le Conseil du FAQS examine également toutes les circonstances résultant de tout projet en cours lié au projet dont la proposition est examinée et/ou des rapports d'évaluation des projets mis en œuvre au préalable par le Pays bénéficiaire.

Article 10

Approbation des projets et mise à disposition des fonds

1. Une fois qu'une proposition de projet a été approuvée par le Conseil du FAQS, 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 multinationaux, le chef de projet communique par écrit les résultats de la décision du Conseil du FAQS aux Pays bénéficiaires.

2. La notification précitée confirme l'approbation du projet et du budget du projet. Le Conseil du FAQS peut, à son entière et absolue discrétion, décider si les fonds du budget approuvé seront fournis en une seule fois ou en plusieurs versements, après approbation des rapports relatifs aux projets.

2.1 Sauf autorisation contraire du Conseil du FAQS, les sommes allouées au titre du FAQS devraient faire l'objet d'un paiement fractionné.

- Dans le cas des petits projets (jusqu'à 200 000 USD), un acompte de 80% des résultats de l'appel d'offres devrait être versé au démarrage du projet, après remise et approbation du rapport initial et des résultats de l'appel d'offres. Le solde est versé, au vu de l'ensemble des pièces justificatives, après approbation du rapport final par le Conseil du FAQS ou conformément à une décision du Conseil du FAQS. Toutefois, le plan de paiement peut aussi être décidé par le Conseil du FAQS au cas par cas.
- Dans le cas des gros projets (plus de 200 000 USD), le plan de paiement est déterminé au cas par cas par le Conseil du FAQS. 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 du FAQS.

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

4. Si une proposition de projet est refusée, les raisons à la base de cette décision sont communiquées par écrit, en toute transparence et clarté au Pays bénéficiaire, dans les trente jours qui suivent l'examen de la proposition. Les raisons d'un refus sont traitées de manière confidentielle par le Conseil du FAQS, le secrétariat du FAQS et le Pays bénéficiaire concerné.

5. Un projet ne peut être initié qu'après réception de la notification d'approbation inconditionnelle. 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 justifié par le Pays bénéficiaire dans un délai de quatre semaines après expiration du premier délai de huit semaines.

Article 11

Appels contre les décisions du Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Si un Pays bénéficiaire n'est pas d'accord avec une décision du Conseil du FAQS, il peut, à son entière et absolue discrétion, faire appel de la décision du CEP lors de la prochaine réunion ordinaire du CEP sur la base des dispositions de l'article 13 du RI. À réception de l'appel formé par le Pays bénéficiaire, le secrétariat du FAQS prépare le dossier d'appel et le soumet au CEP. Le CEP examine et statue sur les appels interjetés par les Pays bénéficiaires à son entière et absolue discrétion.

Chapitre IV – Mise en œuvre des projets

Article 12

Principes

1. Les projets seront réalisés conformément aux plans et aux objectifs, tels que décrits dans la proposition de projet approuvée. Les écarts par rapport aux ressources humaines, au calendrier, au budget ou aux objectifs du projet ou les modifications doivent être présentés par écrit au moyen d'une demande de modification de projet (annexe 3) et être approuvés par le Conseil du FAQS ou par des parties habilitées par celui-ci, selon les conditions suivantes:

1.1 Le secrétariat du FAQS (par le truchement du service responsable du FAQS ou son équivalent) est habilité à approuver les demandes de modification de projet dans les cas ci-après:

- Modification de la composition de l'équipe de projet.
- Augmentation du budget de 10 000 USD au maximum.
- Modification de la durée du projet inférieure à six mois, à condition que le budget ne soit pas modifié de plus de 10 000 USD.
- Modification des conditions de paiement.

- 1.2 Le Président du Conseil du FAQS ou, en son absence, le Vice-Président du Conseil du FAQS est habilité à approuver les demandes de modification de projet dans les cas ci-après:
 - Modification du budget du projet de l'ordre de 10 001 à 25 000 USD.
 - Réaffectation du matériel ou des véhicules achetés dans le cadre du projet, sans incidence sur les indicateurs clés de performance.
 - Modifications de la méthodologie, des procédures d'achat ou des spécifications du matériel/ véhicules ou de l'équipe du projet sans incidence sur la mise en œuvre du projet.
 - 1.3 Le Conseil du FAQS est seul habilité à approuver les demandes de modification 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 du FAQS (après consultation du secrétariat du FAQS).
 - Autres demandes de modification soumises par des Pays bénéficiaires.
 - 1.4 La délégation de pouvoirs prévue sous 1.1 et 1.2 est sans préjudice du mandat général du Conseil du FAQS quant à l'approbation du projet.
 - 1.5 Dans les cas où la demande de modification 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.
 - 1.6 Dans les cas où la demande de modification de projet entraîne une augmentation du budget supérieure à 40%, sous réserve d'un minimum de 50 000 USD, une nouvelle proposition de projet doit être soumise au Conseil du FAQS pour approbation.
2. La responsabilité concernant l'exécution et la mise en œuvre du projet (objectifs, contrôle financier et établissement de rapports) incombe au Pays bénéficiaire ou au chef de projet, selon le cas. La délégation de pouvoirs, par exemple à un chef de projet ou à une société de conseil, ne dégage pas le Pays bénéficiaire ni le chef de projet de la responsabilité de garantir que les fonds du FAQS sont gérés et utilisés correctement.
 3. Le Pays bénéficiaire et le chef de projet peuvent nommer un chef de projet pour contribuer à la mise en œuvre du projet. Si celui-ci est directement employé par le Pays bénéficiaire, il est libéré de ses obligations habituelles ou se voit accorder suffisamment de temps et de ressources pour pouvoir mettre en œuvre le projet. Dans ce cas, le Pays bénéficiaire assume les dépenses de personnel dans le cadre de sa propre contribution au projet. Le chef de projet peut également être un employé d'une société de conseil engagée sous contrat externalisé ou un consultant indépendant, y compris consultants ou experts recrutés par l'UPU spécifiquement pour la durée du projet, ou le coordonnateur du FAQS.
 4. Durant la mise en œuvre du projet, le Conseil du FAQS peut suggérer de modifier l'équipe de projet. Tout arrangement à cet égard fait l'objet d'un accord mutuel entre le Conseil du FAQS et le Pays bénéficiaire ou le chef de projet.
 5. Un Pays bénéficiaire peut retirer un projet par écrit à n'importe quel stade de sa mise en œuvre. Toutefois, le Pays bénéficiaire est tenu de rembourser au FAQS toutes les avances consenties dans le cadre du projet concerné.
 6. Le Conseil du FAQS est habilité à imposer des frais de service liés au FAQS, qui peuvent atteindre 3% du budget du projet approuvé, sous réserve d'une limite de 3000 USD, dans le cas de projets retirés plus de huit semaines après la date de notification de l'approbation inconditionnelle. Ces frais de service seront déduits du budget du projet concerné et portés au crédit du budget de gestion du FAQS.

Article 13

Rapports obligatoires

1. Les rapports représentent un outil essentiel pour le suivi du projet par le Conseil du FAQS. Ils constituent aussi, pour le Pays bénéficiaire, un important mécanisme de contrôle du projet.
2. L'établissement des rapports incombe au Pays bénéficiaire ou, le cas échéant, au chef de projet.

3. Le niveau de détail des données que le Pays bénéficiaire doit fournir, telles que requises par le Conseil du FAQS, est proportionnel à la complexité et à la taille du projet.

4. Les rapports sont établis par écrit selon les procédures décrites dans le présent MGP. 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 sont envoyés au secrétariat du FAQS en version numérisée par courrier électronique ou courrier prioritaire, selon le moyen de transmission le plus rapide. Toutefois, les factures d'origine, les pièces justificatives et les demandes de paiement sont envoyées par le moyen de transmission le plus rapide.

5. Les rapports sont de deux types: rapport initial et rapport final. Toutefois, le Conseil du FAQS peut également demander des rapports intermédiaires à tout moment pendant la mise en œuvre des projets.

5.1 Le rapport initial (annexe 4) 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 (résultats de l'appel d'offres compris), en particulier concernant l'équipe de projet, et le calendrier détaillé, ainsi que les dates de soumission de tout autre rapport et de toute autre information requise par le Conseil du FAQS. Les documents concernant le résultat de l'appel d'offres et la demande de paiement (annexe 5), le cas échéant, doivent être soumis avec ce rapport initial.

5.2 Des rapports intermédiaires (annexe 6) visant à fournir des informations sur l'avancement de la mise en œuvre du projet doivent être soumis conformément aux dispositions de la notification relative au projet ou sur demande du Conseil du FAQS.

5.3 Le rapport final (annexe 7) doit être soumis dans un délai de douze semaines à compter de l'achèvement des activités du projet. En plus des explications détaillées, défis à relever pendant la mise en œuvre du projet inclus, toutes les pièces justificatives attestant de la réalisation des indicateurs de performance doivent être produites. Si les indicateurs de qualité approuvés n'ont pas été atteints ou ne l'ont été que partiellement, les motifs de cette non-réalisation doivent être exposés et des mesures correctives à mettre en place pour garantir la réalisation des indicateurs de qualité doivent être proposées.

5.3.1 Le rapport final est préparé par le Pays bénéficiaire ou, le cas échéant, le chef de projet.

5.3.2 Le rapport final comprend une section présentant l'évaluation financière (budget définitif). Dans cette section figurent toutes les dépenses réalisées et les pièces justificatives nécessaires. Toutes les dépenses financées par le FAQS sont 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 Pays bénéficiaire sont acceptés. Les documents justificatifs rédigés dans une autre langue que l'anglais ou le français sont accompagnés d'une traduction des éléments indispensables à leur bonne compréhension (numéro de facture, date, description des biens ou des services fournis, etc.). Cette traduction doit être lisible et signée par le coordonnateur du FAQS.

5.3.3 Les rapports finals doivent parvenir au secrétariat du FAQS au moins quarante-cinq jours avant la date de la réunion du Conseil du FAQS.

5.4 Les délais de soumission des rapports sont répertoriés dans le tableau ci-dessous pour faciliter la consultation:

<i>Type de rapport</i>	<i>Délai</i>
Rapport initial	Huit semaines
Rapport final	Douze semaines
Rapport intermédiaire	En fonction de la notification relative au projet ou sur demande du Conseil du FAQS

Article 14

Traitements des rapports finals par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Le Conseil du FAQS examine le rapport final lors de sa réunion. En cas d'approbation par le Conseil du FAQS, le secrétariat du FAQS notifie cette décision dans les trente jours suivant la réunion du Conseil du FAQS. Cette notification est envoyée au Pays bénéficiaire ou, le cas échéant, au chef de projet.

2. Le Conseil du FAQS peut demander aux Pays bénéficiaires 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 du FAQS, une notification y relative indiquant clairement les mesures correctives est envoyée au Pays bénéficiaire ou, le cas échéant, au chef de projet.
4. En cas de non-approbation d'un rapport final, une consultation avec le Pays bénéficiaire est requise. Si, en dépit de la consultation, des doutes raisonnables persistent, ne pouvant pas être levés par le Pays bénéficiaire responsable du projet, le Conseil du FAQS prend une décision concernant les questions en suspens et l'application de conditions pour les futurs projets faisant l'objet d'une demande du Pays bénéficiaire concerné.
5. Les motifs des décisions du Conseil du FAQS sont présentés par écrit au Pays bénéficiaire. Si le Pays bénéficiaire désapprouve la décision du Conseil du FAQS, il peut former un appel auprès du CEP, conformément aux articles 34 et 36 du présent MGP. À réception de l'appel interjeté par le Pays bénéficiaire, le secrétariat du FAQS prépare le dossier d'appel et le soumet au CEP, qui examine tous les appels formés par les Pays bénéficiaires et statue à son entière et absolue discrétion.

Article 15

Communication et publicité

1. Si un Pays bénéficiaire prévoit de faire de la publicité pour le FAQS et/ou ses projets, il doit systématiquement coordonner son action avec le secrétariat du FAQS avant la publication ou la diffusion.
2. Le secrétariat du FAQS informe le Conseil du FAQS de toute activité de ce type lors de la réunion de celui-ci.

Chapitre V – Évaluation des résultats des projets

Article 16

Principes

1. Le but de l'évaluation des projets est de déterminer si les objectifs, les indicateurs de performance et les répercussions sur le réseau postal visés par le projet ont été atteints de manière durable. Par conséquent, une évaluation est effectuée dans l'année qui suit l'approbation du rapport final. Toutefois, le Conseil du FAQS peut, à sa discrétion, demander que l'évaluation soit effectuée dès l'approbation du rapport final.
2. Lors de l'approbation du rapport final, le Conseil du FAQS détermine le délai le plus approprié pour l'évaluation du projet. Les dates de l'évaluation sont déterminées en concertation avec le coordonnateur national du FAQS ou avec le Pays bénéficiaire qui met le projet en œuvre.
3. Si nécessaire, et en particulier pour les projets mis en œuvre par phases, le Conseil du FAQS peut également demander une évaluation à mi-terme pour un projet en cours. Les conclusions et recommandations contenues dans le rapport d'évaluation à mi-terme sont soumises à l'approbation du Conseil du FAQS. La décision du Conseil du FAQS en la matière est ensuite notifiée au Pays bénéficiaire pour lui permettre de prendre les éventuelles mesures nécessaires.

Article 17

Évaluation des résultats des projets

1. Une évaluation des résultats du projet peut être effectuée, sur décision du Conseil du FAQS.
- 1.1 Une fois que le Conseil du FAQS a donné son approbation inconditionnelle pour le projet et après notification de ladite approbation au Pays bénéficiaire, le secrétariat du FAQS prélève une somme forfaitaire pour l'évaluation sur le compte du Pays bénéficiaire, dans les conditions suivantes:
 - 3000 USD pour l'évaluation sur le terrain des projets nationaux dont le budget est compris entre 100 000 et 500 000 USD.
 - 6000 USD pour une évaluation à mi-terme et une évaluation sur le terrain (à la conclusion du projet) des projets nationaux dont le budget est supérieur à 500 000 USD. Le Conseil du FAQS statue sur la nécessité de mener l'évaluation à mi-terme.

- 3000 USD pour chaque Pays bénéficiaire participant à un projet multinational (p. ex. SECUREX ou GMS) dont la contribution individuelle au budget dudit projet multinational est supérieure ou égale à 100 000 USD.
- 1.2 Si une révision à la hausse du budget entraîne un dépassement des seuils visés sous 1.1, la somme prélevée est déterminée d'après le budget révisé.
- 1.3 La somme prélevée aux fins de l'évaluation est considérée faire partie du budget du projet, et tout solde inutilisé est porté au crédit du compte du Pays bénéficiaire concerné.
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. À cette fin, le Conseil du FAQS, 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, le secrétariat du FAQS ou des experts en la matière d'entreprendre l'évaluation.
- 2.1 Le Conseil du FAQS peut procéder à l'évaluation des résultats du projet en parallèle de ses réunions externes tenues dans les pays où le projet du Pays bénéficiaire doit être évalué.
3. Les critères utilisés pour déterminer les projets devant être évalués sont les suivants:
- Budget définitif dépassant 100 000 USD.
 - Si le budget définitif est supérieur à 500 000 USD, le Conseil du FAQS peut demander une évaluation à mi-terme.
- 3.1 Aucune mission d'évaluation n'est organisée lorsque le Conseil du FAQS (après consultation du secrétariat du FAQS) détermine que:
- l'organisation de la mission paraît impossible dans la pratique (p. ex. les travaux d'évaluation doivent être effectués sur plusieurs îles);
 - les résultats peuvent être évalués sans devoir mener une mission (p. ex. projets liés à IPS, au GMS ou à des plans de développement de la qualité) ou le projet est basé sur un système obsolète;
 - le pays est affecté par des problèmes de sécurité selon le secrétariat du FAQS et sur la base des paramètres définis en la matière par le Département de la sûreté et de la sécurité des Nations Unies;
 - la mission a été reportée plus de deux fois (pour les raisons de sécurité susmentionnées).
4. Les résultats d'un projet peuvent être évalués des deux manières suivantes:
- Évaluation sur le terrain.
 - Évaluation à distance, menée par le secrétariat du FAQS, en concertation avec d'autres Directions du Bureau international.
5. Les évaluations des projets du FAQS à effectuer seront de préférence 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.
6. En cas de mission combinée avec d'autres activités entreprises dans le domaine par le Bureau international, le FAQS ne couvrira que les frais supplémentaires liés à l'évaluation des projets du FAQS.
7. 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.
8. S'il n'est pas possible de mener une mission d'évaluation sur le terrain, une évaluation à distance sur l'état des indicateurs de performance peut être exigée du Pays bénéficiaire.
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. Les évaluateurs proposeront, dans la mesure du possible, des projets complémentaires susceptibles de contribuer à des améliorations supplémentaires de la qualité de service du réseau postal.

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

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

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

Section III – Dispositions applicables aux projets du fonds commun

Chapitre VI – Hiérarchisation des projets du fonds commun

Article 18

Principes de hiérarchisation

1. Sur la base d'une approche descendante adoptée pour le fonds commun du FAQS, la hiérarchisation des projets du fonds commun suit un processus à trois niveaux:

1.1 Hiérarchisation des domaines de mise en œuvre du fonds commun (FC).

1.2 Hiérarchisation des projets du fonds commun (PFC).

1.3 Hiérarchisation des Pays bénéficiaires participant aux PFC.

2. Une allocation pouvant atteindre 12% des revenus du FC peut être réservée à l'usage des activités de préparation à la mise en œuvre des PFC. Cette allocation peut servir à couvrir les frais supportés par le Bureau international pour les activités telles que (mais pas uniquement) les études de faisabilité, les études de marché, les études sur site, la définition de la portée des projets et la détermination des niveaux de préparation (v. art. 17.12 du RI).

2.1 Le Bureau international estime ces coûts et présente ses estimations à l'écrit, via la formule d'utilisation des fonds dans le cadre d'activités préalables à la mise en œuvre (annexe 8), au Conseil du FAQS pour approbation. Le Bureau international utilise les fonds alloués pour formuler des propositions de PFC. Toutes les dépenses liées à la préparation de la mise en œuvre sont divulguées au moment de la présentation de la proposition du PFC correspondant auprès du Conseil du FAQS.

Article 19

Hiérarchisation des domaines de mise en œuvre du fonds commun

1. Les domaines de mise en œuvre du FC sont définis en vertu de l'article 10 du RI.

2. Pour hiérarchiser les différents sous-programmes dans le cadre des domaines de mise en œuvre prioritaires du FC, le document décrivant les résultats du processus de hiérarchisation des activités de l'UPU effectué par le Congrès constitue le premier classement des priorités. Le niveau de priorité est inversement proportionnel au nombre de votes obtenus. Les programmes de nature transversale peuvent être proposés lorsqu'ils soutiennent d'autres programmes approuvés par le Congrès.

Article 20

Hiérarchisation des projets du fonds commun

1. Le Bureau international consulte les groupes du CEP et/ou du CA en charge des programmes et des sous-programmes dans le cadre de la stratégie postale mondiale adoptée par le Congrès en vue de soumettre des propositions de projet à l'aide de la feuille de lancement des PFC (annexe 9).
2. Les propositions de projet comprises par ce processus sont évaluées à l'aide d'une matrice de hiérarchisation des projets (MHP, annexe 10). Cette MHP est un système d'évaluation pondéré basé sur cinq critères établis:
 - 2.1 Universalité: évalue le degré d'impact sur le réseau postal mondial en déterminant le nombre de Pays bénéficiaires participants ainsi que le nombre de Pays bénéficiaires et le pourcentage de flux de courrier impactés par le projet.
 - 2.2 Couverture financière: mesure le degré de financement du projet en fonction des fonds disponibles pour évaluer son niveau de dépendance par rapport aux autres sources de financement.
 - 2.3 Transversalité: mesure le niveau d'interdépendance vis-à-vis des autres activités, programmes ou projets réalisés dans le cadre du plan d'activités.
 - 2.4 Risque: évalue le risque de ne pas atteindre les résultats escomptés en attribuant un coefficient au risque résiduel estimé une fois que toutes les mesures d'atténuation ont été mises en place.
 - 2.5 Synergie: évalue l'harmonisation du projet avec les activités financées par d'autres sources, réduisant ainsi les coûts.
3. Le classement selon la MHP telle que décrite ci-dessus génère une liste de projets par ordre de priorité.

Article 21

Hiérarchisation des Pays bénéficiaires participant aux projets de fonds commun

1. En règle générale, tous les Pays bénéficiaires peuvent participer à un PFC. Cependant, les Pays-membres de l'UPU souhaitant participer à un projet identifié à l'article 20 doivent remplir les critères requis qui sont à définir sur la base des principes suivants:
 - 1.1 Préparation opérationnelle du Pays bénéficiaire (en particulier concernant son opérateur désigné).
 - 1.2 Remplissage, signature et renvoi dans les délais de la déclaration d'engagement du PFC (annexe 11).
2. Il sera donné aux Pays-membres de l'UPU ne remplissant pas les critères de participation au projet la possibilité de participer à des étapes plus tardives du projet, le cas échéant.
3. Les Pays bénéficiaires sont tenus de rembourser tous les frais encourus par le projet s'ils se retirent du projet avant son terme ou lorsqu'il est établi que le projet a échoué en raison de la négligence du pays.

Chapitre VII – Élaboration et soumission des propositions de projet

Article 22

Élaboration des propositions de projet – Formule de demande de projet

1. Toutes les propositions de projet sont soumises par écrit au moyen de la formule officielle (annexe 12), en anglais ou en français.
2. Seuls les originaux des propositions de projet, datés, marqués du cachet et signés par le Directeur général du Bureau international (ou tout autre Directeur du Bureau international habilité par celui-ci) peuvent être enregistrés par le secrétariat du FAQS.
3. La proposition est rédigée sur la base des rubriques et des contenus détaillés ci-dessous, à l'aide de la formule de demande de projet.
 - 3.1 La section «Proposition financière» décrit en détail les coûts du projet et les dépenses en espèces (en dollars des États-Unis). Cette section est subdivisée de la façon suivante:
 - 3.1.1 Récapitulatif des coûts:

- 3.1.1.1 Services: comprennent le coût total du ou des contrats signés avec des entreprises de conseil ou des consultants indépendants. Notamment des consultants ou des experts recrutés spécifiquement par l'UPU pour la durée du PFC, les outils et systèmes informatiques, les services, les frais de séjour et de déplacement et les autres dépenses, le cas échéant.
- 3.1.1.2 Indemnités et frais de déplacement: couvrent les indemnités et les frais de déplacement des membres de l'équipe de projet tant que ces missions sont spécifiquement nécessaires au projet, et sur la base des indications figurant dans la section «Méthodologie» de la formule de demande relative à un projet.
- 3.1.1.3 Équipements: comprennent la répartition (coûts compris) de tous les équipements à acheter dans le cadre du projet.
- 3.1.1.4 Coûts des évaluations à mi-terme et/ou finales (étude indépendante de mise en œuvre du projet ou audit).
- 3.1.1.5 Formation: couvre les dépenses de formation liées à la mise en œuvre du projet; sont exclues les dépenses telles que les coûts des pauses-café, les repas, les paiements et les indemnités aux employés chargés de la formation des Pays bénéficiaires ainsi que toute autre dépense n'ayant pas d'effet direct sur la formation. Le FC ne finance pas les projets portant uniquement sur la formation.
- 3.1.1.6 Autres: couvrent toute autre dépense relative au projet qui ne figure pas dans les tableaux récapitulatifs précédents, y compris les dépenses de communication et la provision pour perte de change.
- 3.1.2 Ventilation des coûts: pour chaque tableau (main-d'œuvre, indemnités, frais de déplacement, services, équipements, formation et autres), inscrire si le montant est financé par le FAQS ou par d'autres ressources (dans ce dernier cas, donner une brève explication).

Article 23

Achat de matériel et de services

1. Tous les achats de matériel et de services servent le but et les objectifs du projet spécifique du FC.
2. Achat de matériel et de services par le Bureau international de l'UPU: tout achat devant être effectué par l'UPU 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. Toutes les conditions relatives à l'achat de matériel et de services, y compris l'ensemble des obligations et responsabilités du ou des fournisseurs, sont spécifiées dans la documentation concernant l'achat ainsi que dans le contrat.

Chapitre VIII – Vérification et approbation des propositions de projet

Article 24

Analyse des projets par le secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Le secrétariat du FAQS vérifie que les propositions de projet sont complètes et conformes aux règles applicables. Le coordonnateur du FAQS est invité à fournir toute information manquante, inexacte ou incomplète; le secrétariat du FAQS veillera à ce que des réponses aux questions ci-après soient fournies:
 - 1.1 La proposition de projet est-elle conforme à la décision du CEP et contribuera-t-elle à réaliser ses objectifs?
 - 1.2 Le FC dispose-t-il de fonds suffisants au titre du FAQS?
 - 1.3 La proposition de projet est-elle dûment remplie, et comprend-elle des indicateurs de performance quantifiés concernant les objectifs du projet?
 - 1.4 Toute autre information utile aux fins de la vérification de la proposition de projet.
2. Si le secrétariat du FAQS ou le Conseil du FAQS le jugent nécessaire, le secrétariat du FAQS peut demander des informations complémentaires ou plus détaillées au coordonnateur du FAQS. 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 du FAQS.

Article 25

Vérification par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Le Conseil du FAQS examine la proposition de projet ainsi que tout commentaire jugé utile au sujet du projet formulé par le secrétariat du FAQS.
2. Le Conseil du FAQS vérifie si la description du projet est claire et si les objectifs du projet correspondent aux principaux indicateurs de performance.
3. Le Conseil du FAQS vérifie si l'objectif visé est conforme à la décision du CEP et s'il apporte une contribution durable à l'amélioration de la qualité. Il s'assure également que les étapes sont appropriées et que les principaux indicateurs de performance peuvent être mesurés tout au long du projet. Toutes les questions concernant une proposition de projet sont clarifiées entre le coordonnateur du FAQS et le Conseil du FAQS avant l'approbation du projet.
4. Le Conseil du FAQS vérifie si le financement demandé et sa répartition sont clairement expliqués et justifiés. Le Conseil du FAQS vérifie également si des fonds suffisants sont disponibles et si cette somme est suffisante pour réaliser les objectifs du projet.
5. Le Conseil du FAQS étudie les coûts de suivi prévus dans le cadre du projet, qui sont supportés par les Pays bénéficiaires.
6. Le Conseil du FAQS prend aussi en considération le niveau de participation au projet des Pays bénéficiaires, conformément à l'article 10 du RI.

Article 26

Approbation des projets et mise à disposition des fonds

1. Une fois qu'une proposition de projet a été approuvée par le Conseil du FAQS, le coordonnateur du FAQS en est informé par le Président dans les trente jours suivant la réunion, au moyen d'une notification de projet. La notification peut être inconditionnelle, c'est-à-dire permettant un lancement immédiat du projet, ou conditionnelle, à savoir 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 détailler les conditions particulières pour la mise en œuvre du projet, telles que des procédures de contrôle et d'établissement de rapports.
 - 1.1 Le coordonnateur du FAQS communique par écrit la décision du Conseil du FAQS aux Pays bénéficiaires participants.
 2. La notification confirme l'approbation de l'exécution du projet et autorise le déblocage des fonds. Le versement des fonds en faveur des projets du fonds commun, en stricte conformité avec le Règlement financier de l'UPU et les Règles de gestion financière de l'UPU, suit les modalités suivantes:
 - 2.1 Cinquante pour cent du budget approuvé après approbation du rapport initial.
 - 2.2 Quarante pour cent du budget approuvé après approbation du rapport intermédiaire.
 - 2.3 Versement du solde du montant effectivement dépensé au titre du FAQS, dans la limite du plafond autorisé, après vérification des pièces comptables fournies et approbation du rapport final par le Conseil du FAQS.
 3. Si le Conseil du FAQS se trouve dans l'incapacité d'approuver une proposition de projet, il reporte sa décision et renvoie la proposition au coordonnateur du FAQS 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 coordonnateur du FAQS, et le Président du Conseil du FAQS en informe par écrit le Président du CEP.
 5. Un projet ne peut être initié qu'après réception de la notification d'approbation inconditionnelle. Les projets débutent dans un délai de quatre à huit semaines à compter de la date de réception de ladite notification. Tout écart par rapport à cette ligne directrice doit être expliqué par le coordonnateur du FAQS dans un délai de quatre semaines.

Chapitre IX – Mise en œuvre des projets

Article 27

Principes

1. Les projets sont mis en œuvre conformément aux plans et aux objectifs du projet tels que décrits dans la proposition de projet approuvée. Tout écart par rapport au projet ainsi que toute modification du projet sont présentés par écrit au moyen d'une demande de modification de projet (annexe 13) et être approuvés par le Conseil du FAQS.
- 1.1 Le Conseil du FAQS est seul habilité à approuver les demandes de modification de projet dans les cas suivants:
 - 1.1.1 Report de la date de début du projet.
 - 1.1.2 Modification de la durée du projet de plus de six mois.
 - 1.1.3 Modification des conditions de paiement, y compris l'échéancier de paiement.
 - 1.1.4 Modification du budget approuvé.
 - 1.1.5 Modification des indicateurs de performance.
 - 1.1.6 Toute autre modification apportée au projet.
2. Si, lors de la mise en œuvre du projet, un problème survient en lien avec les ressources humaines, le calendrier ou le budget, le coordonnateur du FAQS signale immédiatement ces problèmes au Conseil du FAQS par l'intermédiaire du secrétariat du FAQS.
3. La responsabilité de l'exécution et de la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire du respect des objectifs du projet, du contrôle financier et du reporting revient au Bureau international.

Article 28

Rapports exigés

1. L'établissement des rapports incombe au Bureau international.
2. Les rapports sont un mécanisme essentiel de contrôle des projets, qui permet au Conseil du FAQS de suivre les projets tout au long de leur cycle de vie et, si nécessaire, après leur achèvement.
3. La complexité et le niveau de détail des données que le Bureau international doit fournir, telles que requises par le Conseil du FAQS, sont proportionnels à la complexité et à la taille du projet.
4. Les rapports sont établis par écrit selon les procédures décrites dans le présent manuel. Ils sont présentés au secrétariat du FAQS en anglais ou en français uniquement. Ils respectent les délais définis dans la notification d'approbation (ou dans toute notification applicable ultérieure) et fournis dans un format complet. Ils peuvent être envoyés par courrier électronique ou par courrier.
5. Il existe quatre types de rapport: le rapport initial, les rapports d'examen sur site (le cas échéant), le rapport intermédiaire et le rapport final.
 - 5.1 Le rapport initial est soumis dans les huit semaines suivant le début du projet et comprend les informations suivantes: la date exacte de démarrage du projet, le détail des activités entreprises, en particulier celles concernant l'équipe du projet, et des commentaires sur le calendrier (y compris les dates de soumission de tout autre rapport) ainsi que toute autre information requise par le Conseil du FAQS.
 - 5.2 Si cela est demandé par le coordonnateur du FAQS et approuvé par le Conseil du FAQS, le rapport d'évaluation sur site est remis après l'examen sur site organisé durant la mise en œuvre du projet afin de faire le point sur l'avancée des travaux et d'envisager des modifications du plan d'action. L'examen des processus sur site sera réalisé par des experts et/ou des consultants du Bureau international.
 - 5.3 Les rapports intermédiaires sont remis comme indiqué dans la notification du projet.

- 5.4 Le rapport final est soumis dans un délai de trois mois à compter de l'achèvement des activités de 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 sont examinés. Les résultats positifs obtenus dans la réalisation des objectifs de qualité de service du projet sont décrits en détail et étayés par des preuves en se référant aux critères d'amélioration de la qualité et aux principaux indicateurs de performance quantifiés énoncés dans la notification de l'approbation du projet.
- 5.4.1 Le rapport final est préparé par le Bureau international.
- 5.4.2 Le rapport final comprend une section contenant le rapport financier final du projet. Cette section détaille toutes les dépenses et comprend les pièces justificatives nécessaires. Toutes les dépenses financées par le FAQS sont dûment justifiées au moyen de factures. Seuls les originaux et les copies certifiées conformes par le coordonnateur du FAQS seront acceptés. Les documents justificatifs rédigés dans une autre langue que l'anglais ou le français sont accompagnés d'une traduction des éléments indispensables à leur bonne compréhension (numéro de facture, date, description des marchandises ou des services fournis, etc.).
- 5.4.3 Pour être présentés au Conseil du FAQS, les rapports finals doivent parvenir au secrétariat du FAQS au moins soixante jours avant la date de la réunion.
- 5.4.4 Le Conseil du FAQS peut demander au coordonnateur du FAQS de fournir des informations supplémentaires sur les projets des Pays bénéficiaires à l'aide d'un rapport de suivi.
6. Le secrétariat du FAQS contribue également au rapport de performance et de répercussions des projets du fonds commun terminés, qui est préparé par le Conseil du FAQS afin d'être présenté au CEP pour approbation.
7. Le Conseil du FAQS rend compte annuellement au CEP de la progression des PFC.

Article 29

Traitement des rapports finals par le Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Le Conseil du FAQS examine le rapport final et en débat lors de sa prochaine réunion régulière. Si le Conseil du FAQS approuve ce rapport, le secrétariat du FAQS notifie le coordonnateur du FAQS de la décision du Conseil du FAQS dans les trente jours suivant la réunion. Cette notification est à envoyer au coordonnateur du FAQS.
2. Le Conseil du FAQS peut demander au coordonnateur du FAQS de fournir des informations supplémentaires sur les projets des Pays bénéficiaires à l'aide d'un rapport de suivi.
3. Si le Conseil du FAQS formule des objections sur le rapport final ou en cas de non-approbation, le coordonnateur du FAQS est notifié et consulté. Si, malgré la consultation entre le coordonnateur du FAQS et le Conseil du FAQS des doutes justifiés ne pouvant pas être levés par le coordonnateur du FAQS persistent, le Conseil du FAQS prend une décision sur les questions en suspens. Le Président du Conseil du FAQS notifie le Président du CEP de cette décision. Les motifs sont communiqués par écrit.

Chapitre X – Évaluation des résultats du projet

Article 30

Principes

1. Chaque PFC est évalué et un rapport de synthèse remis par le Conseil du FAQS au CEP pour examen et approbation. Après approbation du rapport final, le Conseil du FAQS décide du moment le plus approprié pour évaluer le projet.
2. Le but de l'évaluation des résultats du projet est de déterminer si les objectifs, les principaux indicateurs de performance et les répercussions sur le réseau postal visés par le projet ont été atteints.
3. Si nécessaire, le Conseil du FAQS peut demander une évaluation à mi-terme d'un PFC en cours. L'évaluation à mi-terme des résultats du projet par le Bureau international est fournie avec le rapport final remis au Conseil du FAQS lors de la clôture du projet.
4. Après l'approbation du PFC par le Conseil du FAQS, une réserve d'évaluation correspondant à 3% du budget du projet sera déduite des revenus du FC et allouée aux activités à réaliser après la mise en œuvre du projet, telles que l'évaluation et l'audit sur site.

Article 31

Évaluation des résultats du projet

1. Sous réserve d'une décision du Conseil du FAQS, l'évaluation des résultats du projet peut être réalisée sur certains sites choisis sur lesquels le projet est déployé. Sa durée ne dépassera pas trois jours ouvrables par Pays bénéficiaire, sauf autorisation contraire. À cette fin, le Conseil du FAQS, d'entente avec le secrétariat du FAQS et sous réserve du Règlement financier de l'UPU et des Règles de gestion financière de l'UPU, peut recommander de charger les coordonnateurs régionaux de projet de l'UPU ou des experts qualifiés d'entreprendre l'évaluation.
2. Les évaluations des projets peuvent être menées conjointement à d'autres activités sur le terrain organisées par le Bureau international; si cela ne peut pas se faire, la possibilité d'organiser une mission couvrant plusieurs pays de la même région sera envisagée.
3. En cas de mission combinée avec d'autres activités sur le terrain entreprises par le Bureau international, le FAQS ne couvrira que les frais supplémentaires liés à l'évaluation des projets du FAQS.
4. Le FAQS couvrira toutes les dépenses correspondant aux missions d'évaluation ne pouvant pas être menées conjointement à d'autres activités sur le terrain.
5. L'évaluation est menée de manière indépendante et avec compétence et porte sur les principaux indicateurs de performance 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 de ceux-ci ainsi que des missions sur site ou des inspections pour constater l'amélioration durable de la qualité de service et l'efficacité du projet.
6. Une fois l'évaluation demandée par le Conseil du FAQS achevée, un rapport est présenté au secrétariat du FAQS et une copie est transmise au coordonnateur du FAQS.
7. Le secrétariat du FAQS soumet le rapport d'évaluation du projet au Conseil du FAQS. Si le rapport susmentionné est accepté par le Conseil du FAQS, la clôture finale du projet est notifiée au coordonnateur du FAQS.
8. Si le Conseil du FAQS considère que les informations présentées dans l'évaluation sont insuffisantes, il peut demander des informations supplémentaires.

Section IV – Responsabilités et mesures correctives

Chapitre XI – Responsabilités des diverses entités impliquées dans la gestion de projets

Article 32

Principes

1. Conformément aux politiques et aux dispositions définies pour la gestion de projets, les parties ci-après sont impliquées dans les processus d'élaboration, d'approbation, de mise en œuvre et d'évaluation.
 - 1.1 Il s'agit des Pays bénéficiaires, du coordonnateur du FAQS, du secrétariat du FAQS, des coordonnateurs régionaux de l'UPU 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 MGP.

Article 33

Pays bénéficiaires

1. Les Pays bénéficiaires et leurs chefs de projet, le cas échéant, sont responsables 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 MGP.
2. Le coordonnateur du FAQS est le représentant du Pays bénéficiaire pour le projet. Il est chargé de la coordination des activités de gestion, tandis que le chef de projet, le cas échéant, est chargé des questions de coordination technique relatives au projet. Un Pays bénéficiaire peut décider de nommer le coordonnateur du FAQS ou le Bureau international (p. ex. projets multinationaux) pour assumer également la gestion des projets.

Article 34

Secrétariat du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Conformément aux dispositions du présent MGP, le secrétariat du FAQS est chargé des tâches ci-après:

- Mettre au point un plan de promotion régional pour les projets du FAQS pour chaque cycle.
- Recevoir les propositions de projet des Pays bénéficiaires, les enregistrer et leur attribuer un numéro de projet.
- Clarifier les propositions de projet et la documentation correspondante avec le Pays bénéficiaire, si nécessaire.
- Analyser les propositions de projet et faire part de ses commentaires et de ses recommandations y relatives au Conseil du FAQS.
- Contrôler l'exécution et la mise en œuvre des projets à l'aide des rapports envoyés par les Pays bénéficiaires et fournir au besoin les éléments d'orientation demandés.
- Aider le Conseil du FAQS à suivre les résultats, en particulier liés aux indicateurs de qualité, atteints par le Pays bénéficiaire, même après la conclusion des projets.
- Contrôler la soumission en temps voulu des rapports de projets et fournir au Conseil du FAQS des recommandations 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.
- Sous réserve des règles de l'UPU en la matière, autoriser les demandes de paiement dans le cadre des projets du FAQS, une fois les résultats de l'appel d'offres dûment approuvés, et aux conditions posées dans la notification d'approbation du projet ou dans toute autre notification ultérieure relative audit projet.
- Aider le Conseil du FAQS dans le cadre de l'évaluation des résultats des projets.
- Recevoir les appels formés par les Pays bénéficiaires à soumettre au CEP, conformément aux dispositions du présent MGP.
- Soutenir le CEP dans le cadre des activités relatives aux appels interjetés par des Pays bénéficiaires contre des décisions du Conseil du FAQS.
- Approuver les demandes de modification de projet de la manière autorisée par le Conseil du FAQS et exposée à l'article 9.

Article 35

Conseil du Fonds pour l'amélioration de la qualité de service

1. Le Conseil du FAQS est chargé de sauvegarder les fonds du FAQS et d'en assurer la gestion. Il est responsable de la gouvernance relative aux projets du FAQS ainsi que de toutes les questions liées à la gestion des projets du 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 Pays bénéficiaires à y apporter les modifications requises, 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 Pays bénéficiaires.
- En cas de refus d'un projet, informer le Pays bénéficiaire concerné des motifs de ce refus.
- Examiner les résultats des projets, sur la base des rapports finals soumis par les Pays bénéficiaires et de tout autre rapport, sur la base des dispositions du présent MGP.
- Conseiller les Pays bénéficiaires sur les mesures de suivi appropriées, l'organisation et la gestion des projets, l'utilisation des fonds et les potentiels projets du FAQS qui complètent les plans de développement de la qualité des Pays bénéficiaires.

Chapitre XII – Recommandations et mesures correctives

Article 36

Recommandations

1. Le Pays bénéficiaire n'est pas lié par les recommandations formulées par le Conseil du FAQS. Néanmoins, le Pays bénéficiaire peut, à sa seule discrétion, faire appel de la décision du Conseil du FAQS devant le CEP.

Article 37

Obligations, mesures correctives et période probatoire

1. Dans certains cas, le Conseil du FAQS 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 du FAQS sont ignorés à plusieurs reprises par un Pays bénéficiaire, le Conseil du FAQS peut imposer des obligations et des conditions supplémentaires à tous les projets qui feront l'objet d'une demande de la part du Pays bénéficiaire 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 déblocage 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 du FAQS, celui-ci recommande des mesures correctives et décide, 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 Pays bénéficiaires 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 du FAQS, 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 du FAQS, le Pays bénéficiaire 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 du FAQS.

6. Lorsqu'un projet approuvé par le Conseil du FAQS n'est pas mis en œuvre selon le calendrier fixé par l'article 10, le Conseil du FAQS peut imposer un nouveau calendrier. Si le nouveau calendrier n'est pas respecté, le projet est annulé par le Conseil du FAQS.

7. Annulations: lorsqu'un projet est annulé par le Conseil du FAQS, le Pays bénéficiaire rembourse au FAQS toutes les avances consenties par le fonds du FAQS au titre du projet annulé.

8. Les projets des Pays bénéficiaires restant soumis aux obligations ou aux mesures correctives mentionnées dans le présent article sont considérés comme faisant l'objet d'une période probatoire.

Section V – Dispositions finales

Chapitre XIII – Dispositions finales

Article 38

Date d'entrée en vigueur

1. Le présent MGP (et toutes ses modifications) entre en vigueur lors de son approbation officielle par le CEP.

Adopté à Berne, le 18 octobre 2018

Liste des abréviations

CA	Conseil d'administration
CEP	Conseil d'exploitation postale
FAQS	Fonds pour l'amélioration de la qualité de service
FC	Fonds commun
GMS	Système de contrôle mondial (Global monitoring system)
MGF	Manuel de gestion financière
MGP	Manuel de gestion des projets
MHP	Matrice de hiérarchisation des projets
PFC	Projet de fonds commun
RI	Règlement intérieur
UPU	Union postale universelle
USD	Dollar des États-Unis