



**OCHA**

United Nations Office  
for the Coordination of  
Humanitarian Affairs

# **Manuel opérationnel sur les fonds de financement commun pour les pays**

*(Version 1.2)*

*Octobre 2017*

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>Acronymes</b>	<b>4</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>6</b>
1.1 Introduction	6
1.2 Objet et champ d'application du Manuel	7
<b>2. Mise en place, clôture et gouvernance des Fonds de financement commun pour les pays</b>	<b>8</b>
2.1 Mise en place et clôture des Fonds de financement commun pour les pays	8
2.1.1. Mise en place d'un Fonds de financement commun pour les pays	8
2.1.2 Clôture d'un fonds de financement commun pour les pays	10
2.2 Gouvernance	12
2.2.1 Gouvernance globale	12
2.2.2 Gouvernance locale	12
2.2.3 Gestion	15
2.2.4 Parties prenantes	18
2.3 Mobilisation des ressources	20
<b>3. Modalités d'affectation</b>	<b>22</b>
3.1 Affectation standard	22
3.2 Affectation de réserve	26
3.3 Système de gestion des subventions	30
<b>4. Responsabilisation et modalités opérationnelles</b>	<b>31</b>
4.1 Qu'est-ce que la responsabilisation dans le contexte des Fonds de financement commun pour les pays ?	31
4.2 Gestion des risques	32
4.3 Gestion des subventions fondée sur les risques	34
4.3.1 Étapes de l'admissibilité et du classement des risques des ONG partenaires	35
4.3.2 Indice de performance	39
4.4 Modalités opérationnelles pour les ONG	40
4.5 Suivi	43
4.6 Rapports	45
4.7 Évaluations des Fonds de financement commun pour les pays	46

4.8	Audit	47
4.9	Mesures de conformité	47
<b>5.</b>	<b>Administration des Fonds de financement commun pour les pays</b>	<b>48</b>
5.1	Définitions de base et directives sur le processus de préparation du budget des projets	48
5.1.1	Justification et principes de base des budgets de projet	49
5.1.2	Coûts admissibles et non-admissibles	49
5.1.3	Coûts directs et indirects	51
5.1.4	Coûts partagés	52
5.1.5	Guide sur la ventilation des lignes budgétaires	52
5.2	Signature des conventions de subventions	53
5.3	Révisions : Prolongations sans coût supplémentaire, modifications budgétaires et changements apportés aux projets	54
5.3.1	Prolongations sans coût supplémentaire	55
5.3.2	Modification budgétaire	56
5.3.3	Changements apportés au projet	56
5.3.4	Clôture de projet	57
5.4	Le processus d'audit	57
5.5	Fraude et autres incidents sources de pertes	58
<b>6.</b>	<b>Questions transversales</b>	<b>59</b>
6.1	Egalité des sexes	59
	Obligation de rendre compte aux populations affectées (AAP)	60
	<b>Liste des Annexes :</b>	<b>61</b>

## Acronymes

AA	Agent d'administration
AAP	Obligation de rendre compte aux populations affectées
AB	Conseil consultatif
BOA	Conseil des Commissaires au comptes
CAAP	Engagements relatifs à l'obligation de rendre compte aux populations affectées
CBPF	Fonds de financement commun pour les pays
CERF	Fonds central d'intervention d'urgence
CHAP	Plan d'action humanitaire commun
CHF	Fonds humanitaire commun
CN	Note conceptuelle
CRD	Division de la coordination et des interventions
CV	Curriculum Vitae
PRMB	Service des partenariats et de la mobilisation des ressources
DSA	Indemnité journalière de subsistance
ECA	Évaluation externe des capacités
ERC	Coordonnateur des secours d'urgence
EO	Chef de bureau
FCS	Section de la coordination des financements
FTS	Service de surveillance financière
GA	Convention de subvention
Violence sexiste	Violence sexospécifique
GMS	Système de gestion des subventions
HC	Coordonnateur de l'action humanitaire
HCT	Équipe de pays pour l'action humanitaire
HFU	Groupe du financement de l'action humanitaire
HoO	Chef de bureau
HPC	Cycle de programme humanitaire
HRP	Plan de réponse humanitaire
IASC	Comité permanent inter-institutions (CPI).
ICA	Évaluation interne des capacités
ICCG	Groupe de coordination entre les secteurs
ICCT	Équipe de coordination entre les secteurs
IEHK	Kit sanitaire d'urgence inter-institutions
TI	Technologie de l'information
LTA	Accord à long terme
MA	Agent de gestion
M&E	Suivi et évaluation
M&R	Suivi et rapports
MoU	Mémoire d'accord
MPTF	Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires
NCE	Prolongation sans coût supplémentaire
NGO	Organisation non-gouvernementale
OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OCT	Système de suivi des contributions du Bureau de la coordination des affaires humanitaires
OIOS	Bureau des services de contrôle interne (BSCI)
PCA	Évaluation des capacités par substitution
PEP	Kits de prophylaxie post-exposition
PFWG	Groupe de travail du fonds de financement commun
PI	Indice de performance
PP	Proposition de projet
PSC	Dépenses d'appui aux programmes
RC	Comité d'examen

SAA	Arrangement administratif standard
SLT	Equipe de direction
POS	Instructions permanentes
SRC	Comité d'examen stratégique
TdR	Termes de référence
UN	Organisation des Nations Unies
T	Comité d'examen technique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement

# 1. Introduction

## 1.1 Introduction

1. Les fonds de financement commun pour les pays (CBPF) sont des instruments de financement humanitaires multibailleurs établis par le Coordonnateur des secours d'urgence (ERC) et gérés par le Bureau des Nations Unies de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) au niveau des pays sous la direction du Coordonnateur de l'action humanitaire (HC). Si le Bureau de la coordination des affaires humanitaires assure la gestion des fonds de financement communs humanitaires au niveau des pays depuis 1995, les Fonds de financement commun pour les pays sont ancrées dans la réforme humanitaire de 2005 et le rapport du Secrétaire général intitulé « Dans une liberté plus grande »<sup>1</sup>, qui appelle à un financement humanitaire prévisible et souple pour répondre aux besoins des communautés vulnérables.
2. Les Fonds de financement commun pour les pays sont des outils essentiels pour soutenir l'exécution du mandat de coordination de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Ils reçoivent des fonds non-affectés des donateurs et les allouent dans le cadre de la réponse aux besoins humanitaires prioritaires sur la base d'une planification conjointe et d'un processus de prise de décision inclusif et axé sur le terrain. L'approche du Bureau de la coordination des affaires humanitaires en matière de gestion des Fonds de financement commun pour les pays est ancrée dans les principes du programme de transformation du Comité permanent interorganisations, qui souligne l'importance de fournir des ressources prévisibles, opportunes et cohérentes en faveur de l'action humanitaire fondée sur des principes. Cette approche est renforcée dans le Cadre stratégique 2014-2017 du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, qui souligne le rôle des Fonds de financement commun pour les pays dans la promotion du financement opportun et non affecté sur la base des besoins prioritaires. Le Cadre stratégique appelle à l'utilisation de Fonds de financement commun pour les pays en vue de renforcer la coordination et la complémentarité entre les mécanismes de financement humanitaires. Les Fonds de financement commun pour les pays promeuvent la diversité et le partenariat à travers l'appui à une variété d'acteurs humanitaires, y compris les organisations non-gouvernementales nationales, à l'aide de ressources dont ils ont besoin pour contribuer aux opérations d'intervention humanitaire, et en les faisant participer à la gouvernance et à la gestion des Fonds de financement commun pour les pays
3. Les Fonds de financement commun pour les pays favorisent une réponse humanitaire coordonnée par leur alignement étroit sur le cycle de programme humanitaire<sup>2</sup>. Les processus et outils harmonisés des Fonds de financement commun pour les pays visent à renforcer l'efficacité des mécanismes d'appui à la mise en œuvre des plans d'action humanitaire d'urgence.
4. Les Fonds de financement commun pour les pays améliorent également les efforts de mobilisation des ressources et accroissent la disponibilité des ressources pour les actions humanitaires prioritaires dans le cadre du plan de réponse humanitaire.
5. Le Manuel opérationnel (ci-après dénommé « le Manuel ») établit les normes minimales mondiales pour la gestion efficace et efficiente desdits fonds. Il répond à la nécessité d'arrangements de gestion standardisés et s'appuie sur la vaste expérience acquise par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires au fil des ans dans la gestion Fonds de financement commun pour les pays dans différents

<sup>1</sup> Assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies, Dans une liberté plus grande : développement, sécurité et droits de l'homme pour tous : rapport du Secrétaire général, 21 mars 2005, A/59/2005.

<sup>2</sup> Le cycle de programme humanitaire, dont les outils d'aide à la communauté humanitaire définissent une réponse collective, guide et améliore l'action des Fonds de financement commun pour les pays. Les évaluations de besoins coordonnés, par exemple, alimentent la conception des HRP qui, à leur tour, façonnent les priorités soutenues par les Fonds de financement commun pour les pays et les lient aux activités prioritaires de la communauté humanitaire. Les projets financés par les Fonds de financement commun pour les pays appuient la mise en œuvre de plans d'action humanitaire d'urgence en contribuant à la réalisation de leurs objectifs et indicateurs convenus collectivement.

contextes des pays<sup>3</sup>.

## 1.2 Objet et champ d'application du Manuel

6. Le Manuel a pour but d'assurer une approche cohérente dans la gestion stratégique et opérationnelle de tous les Fonds de financement commun pour les pays. Il définit les modalités de gestion qui améliorent la qualité et la reddition de compte aux États membres de l'Organisation des Nations Unies, aux donateurs, aux bénéficiaires et aux partenaires humanitaires, y compris ceux qui bénéficient des subventions des Fonds de financement commun pour les pays.
7. Le Manuel détaille la directive générale édictée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires relative aux Fonds de financement commun pour les pays<sup>4</sup>, qui décrit les objectifs, les modalités de gestion et gouvernance pour tous les Fonds de financement commun pour les pays gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le manuel contient une série d'annexes élaborées pour guider et appuyer les bureaux de pays du Bureau de la coordination des affaires humanitaires dans la gestion des Fonds de financement commun pour les pays.
8. Le présent manuel s'adresse principalement aux bureaux de pays Bureau de la coordination des affaires humanitaires et, en particulier, aux groupes de financement de l'action humanitaire qui soutiennent et administrent les Fonds de financement commun pour les pays. Le manuel contient un ensemble de processus et d'outils pour fournir des orientations en matière de gestion des Fonds de financement commun pour les pays et servir de normes minimales. Les Bureaux de pays du Bureau de la coordination des affaires humanitaires devraient s'appuyer sur ces normes minimales pour s'assurer que l'utilisation et la gestion de chaque fonds répondent aux exigences du contexte dans lequel ils sont utilisés.
9. Le manuel décrit les rôles et les responsabilités des coordonnateurs de l'action humanitaire, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, des organismes des Nations Unies, des ONG<sup>5</sup>, des groupes et autres parties prenantes qui s'engagent dans l'exploitation de Fonds de financement commun pour les pays.
10. Les Fonds de financement commun pour les pays sont des instruments de financement humanitaires gérés au niveau des pays. Ils interviennent dans des contextes différents et répondent à un large éventail de crises. Ces fonds doivent par conséquent être souples et adaptés aux contextes locaux.
11. Ce manuel présente des orientations techniques, des processus et outils supplémentaires qui doivent être adoptées par chaque Fonds de financement commun pour les pays comme normes minimales. Bien que les fonds soient tenus de respecter ce manuel, ils conservent la possibilité de s'appuyer sur les exigences et d'adopter des mécanismes supplémentaires qui permettent une meilleure réactivité dans le contexte de chaque pays<sup>6</sup>.
12. Les processus et procédures décrits aux chapitres 2, 3 et 4 doivent être davantage précisés dans un « manuel opérationnel » propre à chaque pays (annexe 1, Modèle de Manuel opérationnel du Fonds de financement commun pour les pays) préparé pour chaque Fonds de financement commun pour les pays. Bien que les paramètres minimaux décrits dans le présent manuel doivent être respectés, chaque Fonds de financement commun pour les pays doit définir les modalités spécifiques nécessaires pour travailler dans un contexte de pays donné. Il s'agit notamment de la composition des organes de gouvernance, de

---

<sup>3</sup> Référence à 1) audit du Fonds d'affectation spéciale du Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour l'assistance en cas de catastrophe 2012, 2) Comité des commissaires aux comptes (exercice clos au 31 décembre 2011), 3) évaluation globale du Fonds humanitaire commun 2010, 4) évaluation externe globale du Fonds d'intervention pour les urgences humanitaires, Universalis, 2013.

<sup>4</sup> Directive générale sur les Fonds de financement commun gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour les pays.

<sup>5</sup> Organisations de la Croix-Rouge/Croissant-Rouge peuvent bénéficier de financement dans le cadre des Fonds de financement commun pour les pays. Leurs demandes de financement sont soumises au même traitement que celles des ONG (évaluations des capacités et autres critères, etc.)

<sup>6</sup> Pour les fonds pour lesquels le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne gère pas les contrats avec les ONG, il est important que les pratiques de gestion soient alignées sur ce manuel.

mesures spécifiques.

13. Ce manuel est soumis à des révisions périodiques. Une évaluation de la mise en œuvre du manuel sera effectuée en 2021. Afin de permettre la flexibilité et l'efficacité dans la gestion des Fonds de financement commun pour les pays, les modèles présentés en annexe peuvent faire l'objet de modification plus fréquemment en cas de nécessité.

## 2. Mise en place, clôture et gouvernance des Fonds de financement commun pour les pays

### 2.1 Mise en place et clôture des Fonds de financement commun pour les pays

#### 2.1.1. Mise en place d'un Fonds de financement commun pour les pays

14. Les Fonds de financement commun pour les pays sont établis par le ERC à la demande du HC et en consultation avec la communauté humanitaire, lorsqu'il est démontré qu'un Fonds de financement commun pour les pays peut apporter une valeur ajoutée à la mise en œuvre des opérations humanitaires.
15. Chaque fonds de financement commun pour les pays (CBPF) est soutenu par un Groupe du financement de l'action humanitaire (HFU) dont le coût est imputé directement au Fonds.
16. Les paragraphes ci-dessous décrivent les mesures à prendre lorsque l'on envisage la création d'un Fonds de financement commun pour les pays.

#### Évaluation de la nécessité d'une Fonds de financement commun pour les pays

17. La décision d'établir un Fonds de financement commun pour les pays suit un processus axé sur le terrain, dirigé par le Coordonnateur de l'action humanitaire et soutenu par le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires, qui cherche à établir un consensus au sein de la communauté humanitaire et à évaluer l'utilité d'un tel fonds. La Division de la coordination et des interventions et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et la Section de la coordination des financements soutiennent le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires à cet égard à partir du siège<sup>7</sup>. Les critères suivants doivent être remplis pour envisager un fonds de financement commun pour les pays :
  - i. Existence d'un plan HRP ou d'un cadre de planification humanitaire similaire.
  - ii. Indication de l'engagement des donateurs, tant au niveau des pays que des capitaux.
  - iii. Structures d'appui suffisantes au niveau du pays pour assurer la gestion d'un Fonds de financement commun pour les pays. Cela est principalement lié i) à la capacité du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (la présence d'un tel bureau est nécessaire), et ii) à la capacité et l'engagement des structures de coordination existantes (groupes ou secteurs).
  - iv. Présence et appropriation des partenaires potentiels dans le pays dotés de la capacité de fournir une assistance humanitaire.

---

<sup>7</sup> La Division de la coordination et des interventions et le Service de la coordination des financements peuvent réaliser une mission exploratoire à la demande du Coordonnateur de l'action humanitaire en vue de déterminer la viabilité d'un Fonds de financement commun pour les pays.

Décision d'établir un Fonds de financement commun pour les pays

18. S'il est déterminé qu'un Fonds de financement commun pour les pays doit être établi : Le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires est chargé d'initier la création juridique du Fonds de financement commun pour les pays au nom du Coordonnateur de l'action humanitaire. Les étapes sont fonction de l'entité qui reçoit et gère les contributions des donateurs<sup>8</sup>.
- i. Une note conceptuelle est élaborée par le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires en consultation avec la Division de la coordination et des interventions et la Section de coordination des financements et soumise au Coordonnateur de l'action humanitaire. La note conceptuelle devrait inclure les éléments suivants :
    - a. La justification de la mise en place du fonds.
    - b. Les objectifs, l'orientation programmatique du Fonds de financement commun pour les pays proposé et lien avec le Plan de réponse humanitaire.
    - c. La taille prévue du fonds proposé, en référence directe aux engagements des donateurs.
    - d. Une première indication des modalités de gouvernance et de gestion au niveau des pays en conformité avec le manuel.
    - e. La capacité existante du personnel ainsi que les exigences en matière de capacité et de personnel supplémentaires.
    - f. Un plan d'action décrivant les mesures à prendre de l'approbation de la mise en place d'un Fonds de financement commun pour les pays à la première affectation de fonds.
    - g. Une première analyse des risques assortie de stratégies d'atténuation, associée à l'établissement et à l'exécution d'un Fonds de financement commun dans le pays.
    - h. L'identification de critères pour la désactivation possible du fonds proposé.
  - ii. Le Coordonnateur de l'action humanitaire soumet la note au Coordonnateur des secours d'urgence.
  - iii. Ce dernier, en consultation avec le Conseil de gouvernance du Fonds de financement commun pour les pays ([voir ci-dessous](#)) au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, rend une décision finale sur la création du fond qu'il porte à la connaissance du Coordonnateur de l'action humanitaire par écrit.
  - iv. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires informe les principales parties prenantes, y compris les donateurs concernés tant au niveau des pays que du capital.

Constitution juridique d'un Fonds de financement commun pour les pays

19. Le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires est chargé d'initier la création juridique du Fonds de financement commun pour les pays au nom du Coordonnateur de l'action humanitaire. Les étapes sont fonction de l'entité qui reçoit et gère les contributions des donateurs.
20. Lorsque le Bureau de la coordination des affaires humanitaires reçoit et gère les contributions des donateurs, les étapes suivantes sont suivies :
- i. Le Groupe des finances du Service de la coordination des financements demande la création d'un code de projet pour le nouveau Fonds de financement commun pour les pays sous le code de compte fonds d'affectation spéciale du pays pour recevoir les contributions des donateurs.
  - ii. Une fois que le fonds a été formellement établi, le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires rédige le manuel opérationnel (Annexe 1, Modèle de Manuel opérationnel) du fonds. Le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve le Manuel opérationnel. Celui-ci doit comprendre les éléments suivants et devrait être basé sur les normes minimales contenues dans le manuel :

---

<sup>8</sup> Pour les cas où le Bureau des Fonds d'affectation spéciale pluri-partenaires est responsable de l'administration du Fonds de financement commun pour les pays, un mandat, un memorandum d'accord et un arrangement administratif standard seront utilisés (voir Annexe 24 c et d).

- La portée et les objectifs du fonds.
  - Les structures de gouvernance et leur composition.
  - L'orientation programmatique.
  - Les modalités d'affectation et les processus connexes.
  - Les mécanismes de responsabilisation et les modalités opérationnelles.
21. Après la création officielle du Fonds de financement commun pour les pays, les étapes suivantes devraient être mise en œuvre :
- i. Le HC se rapproche de 2 à 3 donateurs pour approuver un budget directement chiffré au personnel de la nouvelle HFU avant l'établissement du Conseil consultatif.<sup>9</sup>
  - ii. Établissement de la structure de la HFU et assurance de la disponibilité de la capacité et de l'expertise appropriées.
  - iii. Créer le Conseil consultatif (AB) ([voir ci-dessous](#)) et les Comités d'examen ([voir ci-dessous](#)).
  - iv. Faire connaître à la communauté humanitaire les processus et exigences du Fonds de financement commun pour les pays. Fournir un encadrement aux partenaires, groupes et autres parties prenantes potentiels, selon les besoins.
  - v. Initier le processus de diligence raisonnable et d'évaluation des capacités adaptés au fonds sur la base des options disponibles ([voir ci-dessous](#)) décrites dans le présent manuel.
  - vi. Accélérer les activités de mobilisation des ressources ([voir ci-dessous](#)) en vue de sensibiliser et d'attirer des donateurs supplémentaires.
  - vii. Concevoir le site Internet du Fonds de financement commun sur le domaine du Bureau de la coordination des affaires humanitaires
  - viii. Configurer et activer le système de gestion des subventions (GMS - [voir ci-dessous](#)) et organiser des sessions de formation et des séances d'orientation nécessaires.

### 2.1.2 Clôture d'un fonds de financement commun pour les pays

22. La décision de clôturer un Fonds de financement commun pour les pays est prise indépendamment par le Coordonnateur des secours d'urgence sur recommandation du Coordonnateur des actions humanitaires.

#### Évaluation de la nécessité de clôturer un Fonds de financement commun pour les pays

23. La décision de clôturer un Fonds de financement commun pour les pays devrait être fondée sur la reconnaissance que la raison d'être et les conditions justifiant sa création ne sont plus valables. Les facteurs qui pourraient déterminer la nécessité de fermer un Fonds de financement commun pour les pays comprennent :
- i. Raisons liées à la gestion et au contexte :
    - Le pays se trouve dans une phase de récupération et n'est plus considéré comme une urgence humanitaire.
    - Le Plan de réponse humanitaire ou cadre de planification humanitaire équivalent est interrompu.

---

<sup>9</sup> Cela ne s'applique qu'aux Groupes du financement de l'action humanitaire nouvellement mis en place, le budget des coûts directs pour le HFU suivant est approuvé par le HC en concertation avec le Conseil consultatif.

- Le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires ferme ses portes
  - La fonction de Coordonnateur de l'action humanitaire n'existe plus.
- ii. Raisons d'ordre financier
- Engagement insuffisant des donateurs.
  - Un seul bailleur de fonds contribue pour deux années consécutives.
- iii. Raisons d'ordre programmatique :
- Les objectifs du fonds ne sont plus pertinents.
  - Le fonds est systématiquement utilisé pour des interventions non prévues dans le Plan de réponse humanitaire.
  - Le taux d'affectation des fonds est faible (par exemple, aucun nouveau projet n'est financé sur une période de six mois; les affectations ne sont pas proportionnelles au solde restant du fonds).

*Procédure de clôture d'un fonds de financement commun pour les pays*

24. La procédure de clôture peut être initiée par le Coordonnateur de l'action humanitaire, le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires ou le Coordonnateur des secours d'urgence.
25. Lorsque la procédure est initiée par le Coordonnateur des secours d'urgence, une consultation avec le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Conseil de gouvernance ([voir ci-dessous](#)) a lieu.
26. Lorsque ladite procédure est initiée par le Coordonnateur de l'action humanitaire, une demande officielle de clôture du fonds doit être adressée au Coordonnateur des secours d'urgence à travers le Conseil de gouvernance. Un plan détaillé doit accompagner la demande.
27. Lorsque le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires où un Fonds de financement commun pour les pays est actif doit fermer, la procédure de clôture du fonds devrait être lancée au moins un an avant la date de clôture prévue du Bureau.
28. La décision finale de la clôture d'un Fonds de financement commun pour les pays incombe au Coordonnateur des secours d'urgence. Voir section 2.1.2 ci-dessus.
29. Une fois que la décision du Coordonnateur des secours d'urgence portant clôture d'un fonds communiquée au Coordonnateur de l'action humanitaire, celui-ci déclenche la procédure de clôture avec l'appui du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires. Le Coordonnateur de l'action humanitaire se rapproche du Conseil consultatif ([voir ci-dessous](#)) afin d'élaborer une stratégie officielle de désengagement. Les principales parties prenantes, y compris l'Équipe de pays pour l'action humanitaire, les donateurs, les partenaires et le gouvernement (le cas échéant) sont informées.
30. Le plan de clôture doit inclure des délais suffisants pour assurer une bonne clôture programmatique, administrative et financière de tous les projets financés par le Fonds de financement commun pour les pays. Le plan devrait être communiqué à toutes les parties prenantes au niveau du terrain. Les donateurs contribuant sont informés et toutes les activités de collecte de fonds sont abandonnées. Le Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires doit estimer et planifier les coûts financiers associés à la clôture.
31. Aucune affectation en faveur de nouveaux projets ne doit être faite une fois que la décision de clôture d'un fonds est prise.
32. Les étapes suivantes devraient être suivies pour une procédure de clôture en temps voulu :
  - i. Déterminer la date du calendrier au-delà de laquelle les contributions des donateurs ne seront pas acceptées et les affectations supplémentaires du fonds seront interrompus.
  - ii. Planifier le recueil de tous les rapports financiers et narratifs en suspens pour les projets financés par le Fonds de financement commun pour les pays.
  - iii. Veiller à ce que les vérifications nécessaires sont initiées, les rapports finaux soient reçus, examinés et finalisés dans les délais du plan.

- iv. Veiller à ce que les remboursements en souffrance soient reçus des partenaires.
- v. Le siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires informe les donateurs contributeurs de tous les reliquats et négocie le mode d'utilisation des fonds.
- vi. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, avec l'appui du Bureau pays de la coordination des affaires humanitaires, prépare et soumet un rapport final au Conseil de gouvernance du Fonds de financement commun pour les pays. La Section de la coordination des financements assure en outre la diffusion auprès des principaux intervenants.

## 2.2 Gouvernance

### 2.2.1 Gouvernance globale

- **Coordonnateur des secours d'urgence**

- 33. Le Coordonnateur des secours d'urgence détient l'autorité et est responsable de tous les Fonds de financement commun pour les pays. Il surveille la performance de chacun des fonds et prend des décisions relatives à leur établissement, leur réorganisation et leur clôture.

- **Conseil de gouvernance du fonds de financement commun pour les pays**

- 34. Le Conseil de gouvernance supervise la gestion de tous les fonds de financement commun pour les pays en donnant un avis au Coordonnateur des secours d'urgence (ERC) sur toutes les décisions principales concernant ce fonds de financement. Il s'assure que tous les fonds de financement commun pour les pays soient gérés avec efficacité et conformément aux politiques et aux normes générales décrites dans le Manuel.
- 35. Le Conseil de gouvernance fournit des conseils sur la création et la clôture des Fonds de financement commun pour les pays, ou lorsque des ajustements majeurs sont requis pour les fonds existants.
- 36. La Section de la coordination des financements du Bureau de la coordination des affaires humanitaires assure le secrétariat du Conseil de gouvernance du Fonds de financement commun pour les pays et assure la gestion des informations nécessaires au conseil pour traiter efficacement des questions et formuler des politiques, des questions opérationnelles (à la fois administratives et financières) et programmatiques liées à la gestion des Fonds de financement commun pour les pays. Cette section appuie les bureaux de pays du Bureau de la coordination des affaires humanitaires dans la création, la gestion et la clôture des Fonds de financement commun pour les pays.

### 2.2.2 Gouvernance locale

- **Coordonnateur de l'action humanitaire**

- 37. Le Coordonnateur de l'action humanitaire agit en qualité de gardien du Fonds de financement commun pour les pays au nom du Coordonnateur des secours d'urgence. Le Coordonnateur de l'action humanitaire décide de la stratégie d'utilisation des fonds et veille à ce que le fonds respecte ses objectifs clés et soit géré conformément au présent manuel. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est appuyé par un Conseil consultatif qui le conseille sur l'affectation des fonds et d'autres questions stratégiques.
- 38. Les responsabilités du Coordonnateur de l'action humanitaire dans la gestion du Fonds de financement commun pour les pays sont indiquées explicitement dans le contrat avec le Coordonnateur des secours d'urgence. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est spécifiquement responsable de :

- i. Piloter le processus de création et de clôture du Fonds de financement commun pour les pays au niveau pays.
- ii. Approuver le coût direct des Groupes du financement de l'action humanitaire.  
Approuver, examiner et actualiser le Manuel opérationnel des fonds de financements commun pour les pays préparé sur la base de ce Manuel. Le manuel présente la portée et les objectifs du fonds, l'orientation programmatique, les structures de gouvernance et leur composition, les modalités d'affectation et les processus connexes, les mécanismes de responsabilisation et les modalités opérationnelles.
- iii. Présider le Conseil consultatif et indiquer une orientation stratégique au Fonds de financement commun pour les pays.
- iv. Diriger la mobilisation des ressources du fonds au niveau des pays, avec le soutien du Conseil consultatif, du Bureau pays de la coordination des affaires humanitaires et en coordination avec les entités du Bureau de la coordination des affaires humanitaires au Siège.
- v. Approuver l'utilisation et la définition de l'orientation stratégique et des montants des affectations de fonds.
- vi. Veiller à ce que le Conseil consultatif et les Comités d'examen stratégique et technique fonctionnent conformément aux Directives énoncées dans le Manuel.
- vii. Prendre les décisions finales concernant les projets dont le financement est recommandé. Cette responsabilité est exclusive au Coordonnateur de l'action humanitaire et ne peut en aucun cas être déléguée. Les décisions de financement peuvent être prises à la discrétion du Coordonnateur de l'action humanitaire, sans recommandation du Conseil consultatif dans les circonstances nécessitant une intervention immédiate. En outre, le Coordonnateur de l'action humanitaire a le pouvoir de passer outre les recommandations du ou des comités d'examen.
- viii. Approuver les projets et engager les décaissements.
- ix. Assurer une utilisation complémentaire du financement du fonds avec d'autres sources de financement, y compris le Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF).

- **Conseil consultatif**

#### Historique et contexte

39. Le Conseil consultatif soutient le Coordonnateur de l'action humanitaire dans l'élaboration d'une stratégie globale et la supervision de la performance du Fonds de financement commun pour les pays. Le Conseil consultatif est consulté sur les principaux aspects de la gestion et l'orientation stratégique du Fonds de financement commun pour les pays, notamment les stratégies d'affectation, la mobilisation des ressources et toute autre décision importante prise par le Coordonnateur de l'action humanitaire liée au fonds. Le Conseil consultatif examine aussi les coûts directs du fonds<sup>10</sup> avant l'approbation du Coordonnateur de l'action humanitaire.

#### Fonctions principales et orientation

40. Le Conseil consultatif joue un rôle consultatif et a des responsabilités dans quatre domaines clés :
  - i. *L'orientation stratégique* : Le Conseil consultatif devrait soutenir le Coordonnateur de l'action humanitaire pour s'assurer que les principaux objectifs du fonds sont atteints. Le Conseil consultatif devrait examiner et informer le Coordonnateur de l'action humanitaire sur les éléments stratégiques du fonds tels que les stratégies d'affectation, le manuel opérationnel et la sélection de projets. La portée et les objectifs du Fonds de financement commun pour les pays, décrits dans le manuel opérationnel, seront révisés au moins une fois par an. Le Conseil consultatif conseille

---

<sup>10</sup> Par exemple, le budget annuel du Groupe du financement de l'action humanitaire, le contrôle des coûts, les évaluations de la capacité (le cas échéant), etc.

le Coordonnateur de l'action humanitaire sur la fixation des objectifs de financement et les efforts de mobilisation de ressources.

- ii. *Gestion des risques* : Le Conseil consultatif soutient le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires dans la réalisation d'analyses périodiques des risques et l'examen d'un plan de gestion des risques du fonds conformément au cadre de gestion des risques (voir annexe 2, Cadre de gestion des risques).
- iii. *Transparence du processus global* : Le Conseil consultatif devrait surveiller les processus du fonds avec l'objectif de veiller à ce que toutes les parties prenantes soient traitées de manière équitable et que la gestion du fonds respecte les politiques établies.
- iv. *Examen des activités opérationnelles* : Le Conseil consultatif surveille la performance opérationnelle du fonds, fournit des conseils au Coordonnateur de l'action humanitaire.

### Membres

41. La composition du Conseil consultatif est déterminée par le Coordonnateur de l'action humanitaire, en consultation avec l'Équipe humanitaire pays, les donateurs et les ONG participants. Le Conseil consultatif doit comprendre un nombre égal de représentants intéressés (donateurs, agences de Nations Unies, ONG et Bureau de la coordination des affaires humanitaires). La représentation du gouvernement au Conseil consultatif peut être envisagée en fonction du contexte de pays. L'ajout de membres au Conseil consultatif dotés du statut d'observateurs, notamment de donateurs non-membres, est encouragé pour améliorer la transparence du processus de prise de décision du Conseil consultatif et la coordination générale de la réponse humanitaire et des flux de l'aide. Les membres du Conseil consultatif doivent être limités à 12 représentants (observateurs exclus) pour assurer l'efficacité de la prise de décision.
  
42. Les membres du Conseil consultatif sont désignés par leurs mandants, énumérés ci-dessous, et approuvés par le Coordonnateur de l'action humanitaire. Le président peut inviter d'autres représentants de l'Équipe de pays pour l'action humanitaire et d'autres intervenants, si nécessaire.
  - i. **Président** : Le Coordonnateur de l'action humanitaire préside et convoque les réunions du Conseil consultatif.
  - ii. **Chef de bureau du Bureau de la coordination des affaires humanitaires**
  - iii. **Donateurs** : Contributeurs au Fonds de financement commun pour les pays. (Les donateurs non- contributeurs peuvent siéger au Conseil consultatif en tant qu'observateurs.)
  - iv. **Organismes des Nations Unies**
  - v. **ONG** : ONG nationales et internationales.
  - vi. **Secrétariat du Conseil consultatif** : Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à travers le Groupe du financement de l'action humanitaire du bureau de pays.
  
43. Les membres du Conseil consultatif doivent être remplacés sur une base régulière. Le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Chef de bureau de la coordination humanitaire sont les seuls membres permanents. Les membres du Conseil consultatif doivent être issus de la haute direction (chef d'agence, etc.). Pour assurer la continuité, le remplacement des membres du Conseil consultatif est échelonné. Les membres du Conseil agissent en qualité d'experts techniques ou stratégiques de leurs mandants ou groupes de parties prenantes et ne représentent pas les intérêts de leurs organisations ou mandants plus larges. Les membres du Conseil s'engagent à assister à toutes les réunions et à s'engager pleinement dans toutes les tâches requises par le Conseil consultatif.

### Périodicité des réunions

44. Le Conseil consultatif se réunit au moins quatre fois par an. Ces réunions couvrent une grande diversité des tâches susvisées, comprenant sans s'y limiter l'approbation des budgets du Groupe du financement de l'action humanitaire, la revue du Manuel opérationnel, des séances de revue des décisions d'affectation ou des discussions sur les modifications du contexte humanitaire. Des réunions plus fréquentes et/ou ponctuelles peuvent être demandées par le Coordonnateur de l'action humanitaire – par exemple, quand le Conseil consultatif doit soutenir ou examiner des décisions d'affectation complexes ou se réunir en tant que Conseil consultatif lors de visites de responsables et pour les missions.

- **Comités d'examen (stratégique et technique)**

45. Les affectations des Fonds de financement commun pour les pays prévoient deux types d'examen de projet : 1) Un examen stratégique ([voir ci-dessous](#)) des propositions de projets en relation avec le Document d'affectation déterminé par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Conseil consultatif ([voir ci-dessous](#)) ou par rapport à la portée et aux objectifs des fonds comme indiqué dans le Manuel opérationnel, et 2) un examen technique ([voir ci-dessous](#)) qui évalue la solidité et la qualité des propositions de projet.
46. Les examens stratégiques et techniques sont réalisés par des comités d'examen respectifs opérant séparément par secteur/groupes.
47. Les comités d'examen devraient être établis à travers un processus de consultation avec un nombre limité de membres de groupe. Les comités d'examen devraient, dans la mesure du possible, avoir des compositions différentes pour chacune de leurs fonctions.
48. Lors de l'exercice de la fonction stratégique, les comités d'examen respectifs devraient représenter équitablement les membres de groupes et être informés des opérations humanitaires. Lors de l'exercice de la fonction technique, les comités d'examen respectifs devraient être composés d'un petit groupe d'experts techniques chargés d'examiner les propositions de projet.
49. Les membres du comité d'examen participant à l'examen technique devraient être choisis en fonction de connaissances techniques spécifiques avérées du secteur/groupe. Un groupe restreint d'experts permettra une délibération détaillée sur les aspects techniques des propositions de projet. Des conseillers spécialisés devraient apporter un soutien et des contributions au processus d'examen technique
50. La fonction des comités d'examen participant à l'examen stratégique des projets peut être complétée ou remplacée par un seul comité regroupant les représentants des différentes parties prenantes (un échantillon représentatif des agences de l'ONU et des ONG) lorsque cet arrangement convient mieux au contexte dans lequel le fonds fonctionne.
51. Les membres des comités d'examen respectifs devraient être désignés parmi les membres actifs des secteurs/groupes pertinents. Les comités devraient assurer une représentation équitable des Nations Unies et des ONG. À tout moment, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires/Groupe du financement de l'action humanitaire prendra part à la prise de décision et appuyer les comités d'examen dans l'exercice de leurs fonctions.

## 2.2.3 Gestion

- **Chef du bureau de coordination de l'action humanitaire**

52. Le Chef du bureau de la coordination des affaires humanitaires supervise le fonctionnement du fonds en appui au Coordonnateur de l'action humanitaire. À ce titre, le Chef de bureau est responsable de la gestion efficace du fonds conformément à la directive générale et au manuel des Fonds de financement commun

pour les pays.

53. Les responsabilités du Chef de bureau à l'égard des Fonds de financement commun pour les pays sont les suivantes :
- i. Appuyer et conseiller le Coordonnateur de l'action humanitaire sur les questions stratégiques et la mobilisation des ressources.
  - ii. Superviser le Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et s'assurer que ledit groupe est bien intégré et coordonné avec les autres unités du bureau de pays et sous-bureaux du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
  - iii. Veiller à ce que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ait la capacité de répondre aux exigences de reddition de comptes, y compris la gestion des risques et les modalités opérationnelles minimales (tel que décrit au Chapitre 4).
  - iv. Promouvoir la participation active des structures de coordination existantes dans les processus et s'assurer que la portée et les objectifs des Fonds de financement commun pour les pays (tels qu'indiqués dans le manuel opérationnel) et/ou ses Documents de Stratégie d'affectation sont alignés sur le Plan de réponse humanitaire.
  - v. Approuver les révisions de projets sans coût supplémentaires dans le cadre de la délégation de compétence consentie par le Coordonnateur de l'action humanitaire ([voir ci-dessous](#)).
  - vi. Servir d'interface au siège pour les questions politiques liées au plan de financement commun pour les pays.
  - vii. Intervenir en qualité de membre permanent du Conseil consultatif.

- **Groupe du financement de l'action humanitaire**

54. Les Groupes du financement de l'action humanitaire (HFU)<sup>11</sup> sont responsables de la gestion quotidienne de tous les aspects programmatiques et financiers du Fonds de financement commun pour les pays au nom du Coordonnateur de l'action humanitaire et sous la supervision du Chef de bureau de la coordination des affaires humanitaires, en coordination avec la Section de la coordination des financements (FCS). Le Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires exécute les décisions du Coordonnateur de l'action et humanitaire et organise le processus d'affectation des fonds selon le présent Manuel et le manuel opérationnel correspondant.
55. Le Groupe du financement de l'action humanitaire soutient le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires en matière d'analyse des financements dans divers aspects de l'opération humanitaire. Cela comprend le soutien au processus du Plan de réponse humanitaire. Les trois principales fonctions du Groupe du financement de l'action humanitaire se résument comme suit :
- i. Gestion des opérations du Fonds de financement commun pour les pays et conseils stratégiques au Coordonnateur de l'action humanitaire et au Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires :
  - ii. Gestion du cycle de projet du fonds de financement commun pour les pays
  - iii. Mise en œuvre du Cadre de responsabilisation du Fonds de financement commun pour les pays, y compris un système de suivi.

*Dotation en personnel du Groupe du financement de l'action humanitaire*

56. *La charge de travail du Groupe du financement de l'action humanitaire est déterminée par plusieurs facteurs : (i) la taille du fonds, ii) le nombre de projets financés chaque année et iii) les structures de coordination en place dans le pays. D'autres facteurs, tels que la taille géographique du pays, peuvent également influencer sur la charge de travail relative.*

---

<sup>11</sup> Dans les cas où le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne gère pas les contrats avec les ONG, il est recommandé qu'une unité mixte soit créée avec l'entité contractante. Un Groupe du financement de l'action humanitaire conjoint confère toutes les fonctions de gestion de fonds à une seule unité, située dans un espace physique et sous une direction assurée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

57. Compte tenu de l'imprévisibilité des opérations humanitaires, il est difficile de déterminer à l'avance la capacité de gestion de fonds nécessaire sur une période de temps prolongée. La dotation en personnel du Groupe du financement de l'action humanitaire devrait être déterminée en fonction des besoins. Cela aidera également à déterminer l'ancienneté du personnel nécessaire pour gérer le fonds.
58. Les postes suivants sont considérés comme la norme minimale pour couvrir les trois principales fonctions du Groupe du financement de l'action humanitaire :
- i. Le Gestionnaire des Fonds
  - ii. Le Spécialiste du suivi et des rapports
  - iii. Le Fonctionnaire des finances
59. Le coût de gestion du Groupe du financement de l'action humanitaire est un coût direct du Fonds de financement commun pour les pays. Chaque année, le gestionnaire du fonds prépare un budget des coûts directs du Fonds qui est soumis à l'approbation du Coordonnateur de l'action humanitaire, en consultation avec le Conseil consultatif.

*Fonctions du Groupe du financement de l'action humanitaire*

60. *Gestion des opérations du Fonds de financement commun pour les pays et conseils stratégiques au Coordonnateur de l'action humanitaire et au Chef de bureau du Bureau de la coordination des affaires humanitaires :*
- i. Conseiller le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires sur toutes les autres questions de politique liées aux Fonds de financement commun pour les pays.
  - ii. Faciliter la définition du champ d'application et des objectifs du Fonds de financement commun pour les pays et les documents de la stratégie d'affectation.
  - iii. Donner un aperçu de l'ensemble du cycle de financement du lancement d'une affectation à la clôture des projets
  - iv. Collaborer avec les donateurs contribuant aux Fonds de financement commun pour les pays et la coordination avec d'autres donateurs humanitaires dans le pays.
  - v. Élaborer la stratégie de mobilisation des ressources et appuyer sa mise en œuvre en coordination avec les efforts de mobilisation des ressources du Siège.
  - vi. Appuyer les efforts du Coordonnateur de l'action humanitaire et du Chef de bureau pour lier le fonds au cycle de programme humanitaire en favorisant des affectations conformément aux Plans d'action humanitaire d'urgence.
  - vii. Appuyer et promouvoir la conformité des partenaires avec les procédures du Fonds de financement commun pour les pays.
  - viii. Produire des rapports, des analyses et d'autres documents nécessaires pour appuyer les activités de prise de décision, de coordination, de communication et de mobilisation des ressources. Il peut s'agir de mises à jour sur le financement, de rapports mensuels, de fiches d'information, de points de discussion, de messages clés, de kits de mission d'information (par exemple, pour des visites de capitales par des donateurs organisées par le Coordonnateur de l'action humanitaire ou des visites du siège dans le pays abritant un Fonds de financement commun).
  - ix. Promouvoir l'utilisation complémentaire du fonds de financement commun pour les pays et le financement à partir d'autres sources, en particulier du Fonds central pour les interventions d'urgence.
  - x. Assurer le secrétariat du Conseil consultatif.
  - xi. Faciliter le partage d'informations publiques entre toutes les parties prenantes.
  - xii. S'assurer que les documents sur la gouvernance et l'affectation soient disponibles sur la page pays correspondante sur [www.unocha.org](http://www.unocha.org)
61. *Gestion du cycle de projet :*
- i. Faciliter et former les parties prenantes sur l'utilisation du système de gestion des subventions

(GMS).

- ii. Assurer le respect des processus, des systèmes, des modèles et des outils pour le Fonds de financement commun pour les pays définis dans le présent manuel.
  - iii. Appuyer tous les bénéficiaires des Fonds de financement commun pour les pays tout au long du processus d'affectation et promouvoir un système de rétroaction pour l'apprentissage continu.
  - iv. Participer à la prise de décision et faciliter les activités associées à l'examen stratégique (établissement des priorités du projet).
  - v. Participer à la prise de décision et faciliter les activités associées à l'examen technique.
  - vi. Assurer le suivi du décaissement des fonds et le remboursement.
  - vii. Assurer la conformité des rapports narratifs et financiers.
  - viii. Gérer les demandes de révision de projet (par exemple, le suivi et l'appui à la révision du budget, la reprogrammation, prolongations sans coût supplémentaire, etc.).
  - ix. Produire les rapports du Service de surveillance financière selon les exigences (voir Annexe 3, Modèle de rapport du Service de surveillance financière).
62. *Mise en œuvre du Cadre de responsabilisation du Fonds de financement commun pour les pays :*
- i. Appuyer et conseiller le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Chef du bureau de la coordination des affaires humanitaires dans l'élaboration et la mise en œuvre du Cadre de responsabilisation.
  - ii. Coordonner et faciliter les évaluations des capacités et des performances, de la gestion des risques, du suivi et des rapports.
  - iii. Assurer la conformité avec les exigences minimales décrites dans les modalités opérationnelles du présent manuel
  - iv. Assurer la conformité avec les exigences d'audit et de suivi des recommandations issues des conclusions d'audits et de suivi
  - v. Préparer le rapport annuel du Fonds de financement commun pour les pays (voir Annexe 4, Note d'orientation sur les Rapports annuels).

#### 2.2.4 Parties prenantes

- **Groupes<sup>12</sup>**

63. Les organismes chefs de file soutiennent les Fonds de financement commun pour les pays à deux niveaux : (i) à un *niveau stratégique*, les chefs de file doivent s'assurer qu'il existe des liens entre le fonds, le Plan de réponse humanitaire et les stratégies des groupes ; (ii) à un *niveau opérationnel*, les coordonnateurs de groupes devraient fournir une expertise technique au processus de hiérarchisation et à l'examen technique des projets et (iii) procéder à des concertations lors des demandes de révision.
64. Les groupes fonctionnent selon des mandats convenus par le Comité permanent inter-organisations et le Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau des pays. Ces documents contiennent quelques références sur le fonctionnement du Fonds de financement commun pour les pays, mais reconnaissent que les groupes sectoriels ont un rôle clé à jouer dans la définition des priorités et la formulation des recommandations pour la mobilisation des ressources de l'opération humanitaire dans son ensemble.
65. Pour mieux s'assurer que les fonds sont utilisés de manière cohérente et efficace pour répondre aux besoins humanitaires identifiés par le Coordonnateur de l'action humanitaire en consultation avec la coordination des groupes sectoriels, les groupes doivent être impliqués dans un certain nombre d'étapes

---

<sup>12</sup> Les secteurs seront utilisés dans les cas où il n'y a pas de groupes.

du cycle du programme du fonds comme suit :

66. *Candidature* :

- Dans la mesure du possible, les propositions doivent être développées sur la base des orientations programmatiques du ou des coordonnateurs de groupe concerné(s) avant la soumission au fonds par le requérant.

67. *Examen stratégique et technique des projets* :

- i. Les coordonnateurs de groupe veillent à que l'examen stratégique des projets soit réalisé comme convenu.
- ii. Les coordonnateurs de groupe contribuent à l'examen technique des propositions de projets.
- iii. Les coordonnateurs de groupes donnent des indicateurs standards pour les projets.

68. *Suivi et rapports*

- Les groupes participent aux visites de suivi sur le terrain à l'appui de l'évaluation technique des projets mis en œuvre conformément aux dispositions du cadre de responsabilisation approuvé par le Coordonnateur de l'action humanitaire dans chaque pays.

● **Partenaires**

69. Les Fonds de financement commun pour les pays aspirent à offrir des chances égales à tous les acteurs humanitaires. Ils favorisent les partenariats avec les organisations humanitaires en vue d'apporter une réponse rapide et efficace aux urgences.

70. Les organismes des Nations Unies, les ONG internationales et nationales et le mouvement de la Croix-Rouge/Croissant-Rouge, peuvent demander et recevoir des fonds provenant du Fonds de financement commun pour les pays.

71. Les ONG internationales et nationales doivent subir les procédures d'évaluation des capacités (décrites au Chapitre 4) pour être admissibles à recevoir des fonds du Fonds de financement commun pour les pays. Tous les organismes des Nations Unies sont admissibles à recevoir des fonds

72. En ce qui concerne les Fonds de financement commun pour les pays, les responsabilités suivantes incombent aux partenaires :

73. *Candidature* :

- Les partenaires doivent se familiariser avec les processus des Fonds de financement commun pour les pays et recueillir l'avis du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires (c'est-à-dire le Groupe du financement de l'action humanitaire) avant de demander un financement
- En étroite collaboration avec le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires et les groupes, le partenaire requérant élabore et soumet une proposition de projet et un budget au fonds (à travers le système de gestion des subventions), accompagnée de toutes les pièces justificatives nécessaires dans les délais impartis et d'une manière adaptée aux besoins.

74. *Exécution* :

- Après le processus d'approbation, le partenaire signe une convention de subvention<sup>13</sup> qui précise les conditions générales applicables au projet approuvé. Les partenaires s'engagent à se conformer à toutes les exigences définies dans la convention de subvention. Les conventions de subventions peuvent être modifiées pour tenir compte des changements nécessaires dans les projets.

---

<sup>13</sup> Pour les fonds gérés avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluri-partenaires, les organismes des Nations Unies ont déjà signé un mémorandum d'accord avec le PNUD et il ne leur reste qu'à signer un document de projet.

75. *Suivi :*

- Tous les bénéficiaires doivent se doter et appliquer des procédures de surveillance et de production de rapports internes robustes pour les Fonds de financement commun pour les pays. La capacité de suivi et de rapports de chaque partenaire est vérifiée lors de l'évaluation des capacités, du processus d'approbation du projet et, finalement, durant le cycle du projet.
- Les partenaires d'exécution doivent faciliter le suivi des projets en collaboration avec le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires, les coordonnateurs de groupes sectoriels et d'autres parties concernées, telles que décrit au Chapitre 4. Le bureau local et le siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires se réservent le droit d'organiser des visites avec des partenaires, des experts externes ou des donateurs pour examiner, les activités de projet en cours d'exécution achevées ou en cours.

76. *Rapports :*

- Le partenaire doit soumettre des rapports narratifs et financiers en droite ligne des exigences de production de rapports prévues dans la convention de subvention ou autrement convenues dans le cadre de responsabilisation du fonds. En outre, toute contrainte (financière, logistique, sécuritaire) entraînant des changements significatifs du projet doit être communiquée immédiatement au Coordonnateur de l'action humanitaire et/ou au Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

### 2.3 Mobilisation des ressources

77. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est responsable de la formulation et de la révision de l'objectif de collecte pour le fonds avec le soutien du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires et la prise en compte des avis du Conseil consultatif.
78. En 2018, les cibles de financement devraient être fixées à 15 pour cent des besoins des plans d'action humanitaire d'urgence correspondants. Cela conformément à l'Agenda pour l'humanité du Secrétaire général appelant à une augmentation de la part de financement acheminée par les fonds de financement commun pour les pays à ce niveau.

Les objectifs devraient être fixés et communiqués à temps pour s'assurer que les donateurs bénéficient de suffisamment de temps pour inclure les besoins dans leurs décisions de financement. Les Coordonnateurs de l'action humanitaire devraient également prévoir de plus vastes efforts de mobilisation des ressources dans Cycle de programme humanitaire.

79. Le Coordonnateur de l'action humanitaire sollicitera le Conseil consultatif afin d'établir le contexte des HRP, d'étudier l'intérêt des donateurs à contribuer, et prendre en compte toutes les autres sources de financement disponibles et / ou mécanismes de financement humanitaire.

80. Le bureau pays, pour le compte du Coordonnateur de l'action humanitaire, activera le Service du partenariat et de la mobilisation des ressources du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le Service des partenariats et de la mobilisation des ressources dans cet exercice si nécessaire et s'assurera que ledit service est informé de l'objectif de collecte de fonds avant qu'il ne soit formellement communiqué à la communauté des donateurs. Le Service des partenariats et de la mobilisation des ressources peut notamment (i) aider en renforçant les messages du Coordonnateur de l'action humanitaire adressés à des homologues des donateurs au niveau mondial pour aider à concrétiser le soutien des donateurs ; (ii) donner des conseils sur d'autres possibilités de financement qui pourraient être explorées pour atteindre l'objectif de collecte de fonds et (iii) donner des conseils sur les meilleures approches pour atteindre l'objectif de financement à la lumière des tendances, des prévisions et des priorités qui sous-tendent le financement humanitaire et, en particulier, le soutien des donateurs à d'autres Fonds de financement commun pour les pays. Les Chefs de bureau du Bureau de la coordination des affaires humanitaires devraient aligner les efforts de mobilisation des ressources sur des initiatives plus large de mobilisation de ressources des bureaux pays de la coordination des affaires humanitaires.

81. Si les fonds doivent atteindre l'objectif mondial de 15 pour cent des besoins des HRP, il peut y avoir des cas dans lesquels le contexte spécifique rend cet objectif inatteignable.
82. L'objectif de collecte de fonds devient le lien entre tous les efforts ultérieurs de mobilisation des ressources pour le fonds, qui devraient être exposés dans la stratégie de mobilisation des ressources du fonds.
83. La stratégie de mobilisation des ressources sera élaborée par le bureau local pour fournir un soutien systématique au Coordonnateur de l'action humanitaire dans la mobilisation, le maintien et l'obtention de contributions suffisantes et prévisibles au fonds. La stratégie de mobilisation des ressources est un ensemble d'actions qui peuvent être organisées et planifiées autour des piliers et activités indicatifs suivants :
- i. Analyse : Avec l'objectif de collecte de fonds à l'esprit pour le fonds, comprendre et faire l'état des lieux de l'intérêt, des politiques et des priorités des donateurs.
  - ii. Messages et communication : Élaborer des messages clés pour la promotion générale du fonds ; gérer la correspondance avec les donateurs pour trouver et conserver leur soutien; fournir des orientations aux donateurs sur la façon de contribuer.
  - iii. Sensibilisation et engagement des donateurs : Maintenir des mécanismes de dialogue périodiques avec les donateurs sur le fonds tels que des séances d'information (c'est-à-dire trimestrielles) régulières, l'organisation de visites de terrain avec les donateurs sur les sites des projets, notamment les séances d'information des États membres organisées au niveau du siège et la participation à des forums mondiaux pertinents tels que les réunions semestrielles du Groupe de travail du Fonds de financement commun.
  - iv. Rapports et informations publiques: Se tenir au courant des informations pertinentes sur le site Web du fonds ; produire et diffuser des bulletins périodiques, des fiches d'informations ou des produits similaires de haute qualité qui fournissent de brefs aperçus et des faits saillants du fonds, y compris le reflet du point de vue des partenaires et des bénéficiaires sur les interventions du fonds ; produire et diffuser le rapport annuel du fonds et se conformer aux exigences de présentation de rapports des donateurs en général, telles que consignées dans la convention de contribution.
84. L'intention d'un bailleur de fonds de contribuer à un fonds peut être exprimée au Coordonnateur de l'action humanitaire ou au bureau pays de la coordination des affaires humanitaires au niveau des pays ou aux sections ou aux fonctionnaires compétents du siège. Il est donc essentiel que les informations sur les contributions potentielles soient partagées en temps opportun entre le terrain et le siège pour faciliter l'action et le travail de suivi. Plus précisément, le Service des partenariats et de la mobilisation des ressources apportera tout l'appui et les conseils sur la forme et le contenu de toutes les conventions de contribution avant leur signature. Il coordonnera ce processus avec la Section de la coordination des financements et toutes les autres sections pertinentes concernant ce processus. Toutes les contributions annoncées et versées au fonds de financement commun pour les pays sont enregistrées sur les plates-formes en ligne pertinentes.
85. Le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires appuiera le Coordonnateur de l'action humanitaire selon la nécessité dans toutes les tâches liées à la mobilisation des ressources pour le fonds, y compris la préparation de tous les documents et matériels, et facilitera la formulation et la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources.
86. La Section de la coordination des financements complètera les efforts de mobilisation de ressources des bureaux pays de la coordination des affaires humanitaires, les communications et le plaidoyer public au niveau des entreprises en appui aux Fonds de financement pour les pays.

### 3. Modalités d'affectation

87. Les Fonds de financement commun pour les pays fournissent au Coordonnateur de l'action humanitaire deux modalités d'affectation des fonds : 1) l'affectation standard et 2) l'affectation de réserve. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, en consultation avec le Conseil consultatif, détermine l'utilisation des deux modalités, compte tenu du contexte.
88. Les contributions et les engagements payés (c'est-à-dire les contributions pour lesquelles le bailleur de fonds a pris un engagement écrit) peuvent être programmés pour affectation. Les contributions des donateurs sans engagement écrit ne peuvent pas être considérées comme disponibles à des fins d'affectation.
89. Les paragraphes ci-dessous décrivent les processus et les flux de travail des deux modalités d'affectation. Les étapes et leur séquence sont obligatoires. Les approches nationales peuvent être appliquées aux différentes étapes

#### 3.1 Affectation standard

90. Le Coordonnateur de l'action humanitaire utilise le processus d'affectation standard pour appuyer les priorités ciblées dans le Plan de réponse humanitaire. Le processus est informé par le Conseil consultatif et est mené en étroite consultation avec les partenaires humanitaires en vue d'assurer la meilleure utilisation possible des ressources. Un processus transparent est indispensable pour le bon fonctionnement du fonds. La transparence doit être interprétée comme la mesure dans laquelle toutes les informations pertinentes sont communiquées aux parties prenantes clés en temps opportun et la mesure dans laquelle les décisions d'affectation peuvent être documentées et rationalisées.
91. Le processus d'affectation standard est exécuté à travers un certain nombre de mesures qui sont décrites ci-dessous. L'affectation standard commence par un document d'affectation (voir Annexe 6, Document d'affectation et Modèle). Les projets financés par les affectations standards doivent être mis en œuvre dans un délai maximum de 12 mois. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut lever des exceptions lorsqu'un délai plus long est nécessaire pour répondre aux exigences programmatiques. Les plafonds de subvention sont définis en fonction du niveau de risque des partenaires et de la durée du projet, comme indiqué dans les modalités opérationnelles ([voir ci-dessous](#))

##### *Étapes du processus d'affectation standard :*

1. Élaboration de la stratégie d'affectation
2. Présentation des propositions de projets
3. Examen stratégique
4. Approbation préliminaire par le Coordonnateur de l'action humanitaire
5. Examen technique et financier
6. Approbation finale du Coordonnateur de l'action humanitaire
7. Décaissement

##### Étape 1 : Formulation de la stratégie d'affectation

92. Les stratégies d'affectation sont élaborées sur la base des priorités et des critères énoncés dans le Plan de réponse humanitaire. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, avec le soutien du Groupe du financement de l'action humanitaire, s'appuiera sur les mécanismes de coordination existants pour établir un processus qui génère des informations crédibles et impartiales en vue d'élaborer la stratégie. L'analyse qui prend en charge l'élaboration de la stratégie devrait être fondée sur des faits et avec des renvois à des données vérifiables. Ce processus aboutit à un document d'affectation (Annexe 5, Modèle de document stratégique d'affectation) qui résume l'analyse, la stratégie et l'intention de l'affectation standard ainsi que la manière dont la stratégie d'affectation a été conçue. Les priorités de la stratégie d'affectation devraient être aussi précises que possible pour permettre la définition efficace des priorités par les groupes

sectoriels. Des efforts devraient être consacrés à la recherche de la complémentarité avec les canaux de financement existants, y compris, le cas échéant, le CERF (Annexe 6, note d'orientation sur la complémentarité entre le CERF et le Fonds de financement commun pour les pays). Le document d'affectation comprend des informations sur :

- La manière dont l'affectation s'inscrit dans le contexte humanitaire
- La stratégie d'affectation et les priorités connexes
- Le montant total à affecter (détaillé par priorité/groupe/secteur/région dans la mesure du possible).
- Les critères de hiérarchisation des projets (reflétés dans une matrice des priorités ou « tableau de bord »).
- Le Calendrier

93. Le document d'affectation est un document stratégique et ne doit en aucun cas inclure des informations sur le processus autre que le calendrier. L'interprétation du flux de travail propre au pays doit être décrite dans le manuel opérationnel spécifique au pays du Fonds de financement commun.
94. L'élaboration du document d'affectation devrait être soutenue par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (Unité de coordination et Groupe du financement de l'action humanitaire). Le projet élaboré par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires est examiné par le Groupe de coordination entre les secteurs (ICCG) ou des groupes de coordination similaires, et présenté par le Coordonnateur de l'action humanitaire au Conseil consultatif afin de recueillir des contributions. Le Groupe du financement de l'action humanitaire compile les contributions et finalise la stratégie (voir Annexe 5, Modèle de Document stratégique d'affectation).

### Étape 2 : Soumission des propositions de projets

95. Les partenaires d'exécution admissibles préparent des soumissions de projet qui répondent aux priorités énoncées dans le document d'affectation. Les Fonds de financement commun pour les pays peuvent exiger des notes conceptuelles de projet ou des propositions de projet complètes. La pratique consistant à utiliser des notes conceptuelles est encouragée, en particulier pour les affectations importantes, en ce sens qu'elles permettent un examen stratégique rapide. Les notes conceptuelles de projet (ou les propositions de projet) sont soumises à l'examen du fonds à travers les Systèmes de gestion des subventions (voir Annexe 7, Modèle de note conceptuelle de projet et Annexe 8, Modèle de proposition de projet).

### Étape 3 : Examen stratégique

96. Cette étape du processus vise à identifier et à définir les priorités pour les propositions de projets ou les notes conceptuelles jugées les mieux adaptées pour répondre aux besoins identifiés dans le document d'affectation. La présélection des projets vise à stimuler l'efficacité et à permettre un processus rapide qui cible correctement les besoins identifiés. L'étape de l'examen stratégique s'applique à toutes les affectations standards indépendamment du fait que la soumission des notes conceptuelles ou des propositions complètes ait été demandée.
97. Le comité d'examen est responsable de l'examen stratégique et de la présélection de notes conceptuelles. L'examen stratégique est effectué sur la base des critères énoncés dans une matrice des priorités (tableaux de bord), à convenir avant la publication du document d'affectation. Tous les Fonds de financement commun pour les pays appliqueront des matrices des priorités standard assorties d'une note dans chacun des domaines clés suivants : (i) la pertinence stratégique, ii) la pertinence programmatique, iii) l'efficacité des coûts, iv) la gestion et le suivi et v) la collaboration en matière de coordination (voir Annexe 9, modèles de tableau de bord pour la hiérarchisation des projets). Sur la base de catégories standardisées mondialement, des critères spécifiques sont convenus par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, en consultation avec les groupes/secteurs. Le même ensemble de catégories est appliqué par tous les groupes/secteurs à l'aide d'un seul tableau de bord pour chaque affectation. Tandis que les mêmes catégories de tableaux de bord et les mêmes pondérations s'appliquent à tous les Fonds

de financement commun pour les pays, les critères spécifiques et/ou des questions subsidiaires doivent être révisés avant chaque attribution.

#### Étape 4 : Approbation préliminaire du Coordonnateur de l'action humanitaire

98. La liste des projets prioritaires retenus devrait être présentée au Conseil consultatif pour permettre à ses membres de soulever des préoccupations essentielles, des questions, des alertes sur les risques et fournir des commentaires. Les pays peuvent identifier les différentes modalités de consultation pour la soumission des projets au Coordonnateur de l'action humanitaire, assurant ainsi un degré suffisant d'inclusivité et de transparence. La modalité choisie doit être décrite dans le manuel opérationnel spécifique au pays. Les modalités suivantes peuvent être envisagées :
- (Recommandée) : Une réunion du Conseil consultatif est convoquée au cours de laquelle les coordonnateurs de groupe présentent le portefeuille (ou un résumé) des projets proposés, hiérarchisés par les Comités d'examen stratégique du/des Groupe(s) au Coordonnateur de l'action humanitaire et au Conseil consultatif. La présentation résume les produits/résultats attendus des projets recommandés, y compris le lien avec les priorités énoncées dans le document d'affectation, à l'examen du Coordonnateur de l'action humanitaire et du Conseil consultatif en les comparant à la Stratégie d'affectation initiale.
  - Une liste des projets, contrôlée par le Comité d'examen stratégique, est soumise au Coordonnateur de l'action humanitaire par le Groupe du financement de l'action humanitaire, pour examen et approbation. Le Conseil consultatif est consulté et le Coordonnateur de l'action humanitaire prend la décision finale.
99. Une fois que le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve les projets retenus, les partenaires sont informés et l'examen technique et financier commence. Si des notes conceptuelles ont été utilisées pour l'examen stratégique, les partenaires auront à soumettre des propositions de projet complètes pour l'examen technique.

#### Étape 5 : Examen technique et financier

100. L'objectif du processus d'examen technique est de s'assurer que les propositions soient de la plus haute qualité possible avant l'approbation finale par le Coordonnateur de l'action humanitaire. Les comités d'examen sont composés de groupes d'experts techniques, par secteur/groupe, qui examinent les propositions de projet en fonction de leur mérite technique et de la pertinence des crédits budgétaires. Des délais et des efforts suffisants doivent être consacrés afin de s'assurer que les projets de qualité inférieure sont améliorés ou rejetés.
101. L'étape de l'examen technique comprend aussi un examen financier par les Finances du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et Unité des finances de la Section de la coordination des financements du Siège/Bureau de la coordination des affaires humanitaires)<sup>14</sup>. L'examen financier fait partie intégrante de l'examen technique, de sorte que les commentaires sur les aspects du programme et financiers puissent être compilés par le Groupe du financement de l'action humanitaire et partagés conjointement avec le requérant.
102. Le processus d'examen technique implique une communication bidirectionnelle entre le comité d'examen et l'organisation partenaire qui soumet la proposition. Les partenaires seront en mesure de soumettre à nouveau les propositions de projet au plus deux fois lors de la réception des commentaires écrits lors du processus d'examen technique. Dans l'impossibilité d'organiser une réunion pour procéder à l'examen technique, d'autres options peuvent être envisagées pour autant que la qualité du processus soit maintenue. Le Manuel des opérations du fonds fournira les détails nécessaires sur le type de procédé choisi.

---

<sup>14</sup> Ou l'entité pertinente de fourniture de services des ONG

103. Le système de notation pour l'examen technique est intégré au système de gestion des conventions qui permet le suivi du processus jusqu'à l'obtention de l'autorisation technique finale.

**Étape 6 : Approbation finale du Coordonnateur de l'action humanitaire**

104. Si l'examen technique recommande un projet, le Coordonnateur de l'action humanitaire l'approuve officiellement. Le Groupe du financement de l'action humanitaire facilitera la finalisation des accords contractuels et le Conseil consultatif est informé que le projet a été approuvé.
105. Le Groupe du financement de l'action humanitaire assurera la liaison avec le partenaire pour déterminer la date de début du projet. La date de début convenue sera incluse dans la convention de subvention (Annexe B). La première date de début possible en Annexe B peut être la date de signature de l'Indicateur de performance pour assumer les dépenses en conséquence. Si la signature de la convention de subvention a lieu après la date de début convenue en Annexe B, la date de la signature de cette convention prévaut. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut alors signer la convention de subvention<sup>15</sup>.
106. À la signature par le Coordonnateur de l'action humanitaire, le Groupe du financement de l'action humanitaire informe le partenaire que le projet a été approuvé et lui transmet la convention pour la contre-signature. Une fois contresignée par le partenaire, la convention est transmise à l'Unité des finances et de l'administration de la Section de la coordination des financements du Bureau de la coordination des affaires humanitaires à New York pour la signature finale. Les dépenses et les obligations sont recevables à partir de la date de signature de la convention de subvention par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le partenaire.
107. Les informations consolidées sur les décisions d'affectation sont mises à la disposition de toutes les parties prenantes.

**Étape 7 : Décaissement<sup>16</sup> :**

108. À l'issue de la signature de la convention de subvention par toutes les parties (le dernier signataire étant le titulaire de la délégation de l'autorité au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires), les fonds sont décaissés dans un délai de 10 jours ouvrables.

<b>Flux de travail de l'affectation standard</b>	
<b>Étape 1 : Formulation de la stratégie d'affectation</b>	
1.1	Le <b>Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b> prépare le Document de la stratégie d'affectation (priorités stratégiques, critères, processus et calendrier) Sous la supervision du Chef de bureau, le Groupe du financement de l'action humanitaire prépare le Document stratégique d'affectation en consultation avec le <b>Coordonnateur entre les groupes (ICC)</b> qui peut demander des contributions au Groupe de coordination entre les secteurs (ICCG).
1.2	Examen du Document stratégique d'affectation par la <b>Section de la coordination des financements/Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b>
1.3	Examen du <b>Coordonnateur de l'action humanitaire</b> et approbation de la stratégie par le Conseil consultatif
1.4	Le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> lance l'affectation au nom du

<sup>15</sup> Pour les fonds où le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne conclut pas des contrats avec des ONG, le processus d'approbation peut varier. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut signer la liste des projets avec des organismes des Nations Unies qui exécutent des projets. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut dans ce cas notifier l'entité contractante des partenaires, qui peut par la suite signer les contrats avec les partenaires.

<sup>16</sup> Pour les fonds où le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne conclut pas des contrats avec des ONG, le processus et les délais de décaissement peuvent varier.

Coordonnateur de l'action humanitaire	
<b>Étape 2 : Soumission des propositions de projets</b>	
2.1	Les <b>partenaires</b> admissibles soumettent des propositions par le biais du Système de gestion des subventions
2.2	La/les proposition(s) est/sont contrôlée(s) par le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> (admissibilité du partenaire, conformité au modèle/aux critères, duplication des propositions, etc.)
<b>Étape 3 : Examen stratégique</b>	
3.1	Les Comités d'examen stratégique (SRC) des <b>Groupes</b> utilisent le tableau de bord unifié des affectations, basé sur le Système de gestion des subventions, pour les projets dans leurs groupes/secteurs respectifs
<b>Étape 4 : Approbation préliminaire du Coordonnateur de l'action humanitaire</b>	
4.1	Le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> prépare les recommandations du Comité d'examen stratégique pour l'examen par le <b>Conseil consultatif</b> à distance ou via une réunion du <b>Conseil consultatif</b>
4.2	Les projets recommandés sont soumis au Coordonnateur de l'action humanitaire pour pré-approbation. Le Conseil consultatif peut faire des observations au Coordonnateur de l'action humanitaire/Groupe du financement de l'action humanitaire lors d'une réunion ou via email (à la discrétion du Coordonnateur de l'action humanitaire)
<b>Étape 5 : Examen technique et financier</b>	
5.1	Les partenaires sont informés de la pré-approbation ou du rejet par le <b>Coordonnateur de l'action humanitaire</b>
5.2	Les Comités d'examen technique (TRC) des <b>Groupes</b> , la <b>Section de la coordination des financements/Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b> , le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> et les <b>Conseillers genre/protection</b> procèdent à l'examen technique et financier des projets pré-approuvés
5.3	Le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> communique un budget consolidé et des commentaires techniques au <b>partenaire</b>
5.4	Révision de la proposition –si le projet ne répond pas aux normes de qualité par la suite, il est rejeté (maximum de 3 révisions successives recommandées)
<b>Étape 6 : Approbation finale du Coordonnateur de l'action humanitaire</b>	
6.1	Le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> prépare la Convention de subvention pour les projets finalisés et établit la date de début et le calendrier des rapports en consultation avec le partenaire
6.2	Le <b>Coordonnateur de l'action humanitaire</b> approuve le projet et signe la convention de subvention
6.3	Le <b>Partenaire</b> contresigne la Convention de subvention
6.4	La convention de subvention est signée par l' <b>EO</b> du <b>Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b> qui est téléchargée comme étant finale dans le Système de gestion des subventions
<b>Étape 7 : Décaissement :</b>	
7.1	La <b>Section de coordination des financements du Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b> actionne le décaissement

### 3.2 Affectation de réserve

109. L'affectation de réserve est destinée à l'affectation rapide et flexible des fonds en réponse à des circonstances imprévues, d'urgence ou à des besoins pertinents selon le contexte. Le processus d'affectation de réserve est nettement plus rapide et plus léger que le processus d'affectation standard.
110. Le fonds est normalement actif et ouvert aux propositions de projets basées sur des discussions entre le Groupe du financement de l'action humanitaire et les partenaires admissibles. Les affectations de réserve nécessitent une stratégie/un cas de financement pouvant bien sûr être limité en termes de champ d'application et de critères par rapport aux affectations standard afin de garantir la rapidité et la flexibilité

du calendrier des décaissements. Lorsque les affectations de réserve doivent recevoir plus d'une proposition ou quand le Coordonnateur de l'action humanitaire a recours à un processus de mise en concurrence limité, les propositions d'affectation de réserve doivent suivre un processus de priorisation concurrentielle<sup>17</sup> en utilisant les tableaux de bord du Système de gestion des subventions.<sup>18</sup>

111. Il revient au Coordonnateur de l'action humanitaire d'activer l'affectation de réserve pour répondre aux besoins d'urgence et/ou imprévus. Dans de tels cas, le Coordonnateur maintient une certaine quantité de fonds disponibles pour la réserve. Aucun pourcentage spécifique n'est recommandé, et le principe général qui devrait prévaloir est que tout financement qui n'est pas programmé pour les affectations standards pourrait l'être à travers la réserve en cas de besoin. La décision d'accepter les propositions de projet dans le cadre de la réserve appartient au Coordonnateur de l'action humanitaire. S'il s'agit de faire face à des besoins d'urgence, le Conseil consultatif sera consulté et la décision du Coordonnateur prise dans un délai de 48 heures. Dans des circonstances exceptionnelles, il peut approuver les affectations de réserve et en aviser le Conseil consultatif post factum.
112. Le processus d'affectation de réserve est exécuté à travers un certain nombre de mesures qui sont décrites ci-dessous. Les projets financés par les affectations de réserve doivent être mis en œuvre dans un délai maximum de 12 mois. Des exceptions à cette période peuvent être faites par le Coordonnateur de l'action humanitaire en fonction des circonstances du moment. Les plafonds de subvention sont définis en fonction du niveau de risque des partenaires et de la durée du projet, comme indiqué dans les modalités opérationnelles (voir Chapitre 4). La limite minimale recommandée pour les projets de réserve est de 100 000 USD, avec des exceptions à déterminer par le Coordonnateur de l'action humanitaire.

*Étapes du processus d'affectation de réserve :*

1. Élaboration de la stratégie d'affectation
2. Présentation des propositions de projets
3. Examen stratégique
4. Examen technique et financier (étape pouvant être combinée à l'étape 3)
5. 6. Approbation finale du Coordonnateur de l'action humanitaire
6. 7. Décaissement

*Étape 1 : Formulation de la stratégie d'affectation*

113. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires prépare le Document stratégique d'affectation (priorités stratégiques, critères, processus et calendrier) en consultation avec les Coordonnateurs entre les Groupes. Pour les affectations de réserve, une communication par courriel peut être utilisée à la place du Document stratégique d'affectation intégral.

*Étape 2 : Soumission des propositions de projets*

114. Les partenaires admissibles peuvent préparer des soumissions de projet qui répondent aux priorités énoncées dans le Document de la stratégie d'affectation et le Manuel opérationnel du Fonds. Celles-ci reprennent les priorités du Plan de réponse humanitaire comme point de départ pour identifier les secteurs/les emplacements géographiques/les populations cibles que le fonds doit soutenir en priorité. Le Document stratégique doit également souligner d'autres critères qui seront utilisés pour sélectionner les projets à financer.
115. Les propositions de projets ne peuvent être soumises que lorsque le Coordonnateur de l'action humanitaire active l'affectation de réserve. Les partenaires sont invités à soumettre des propositions de projet

<sup>17</sup> Le processus de hiérarchisation peut être tronqué sur la base du calendrier d'affectation de réserve diligenté

<sup>18</sup> Chaque fois que possible, la priorisation permettra le maintien d'une notation quantifiée pour expliquer les propositions rejetées aux partenaires éventuels et promouvoir la transparence. Si la priorisation n'est à l'évidence pas nécessaire dans les affectations de réserve pour lesquelles le Coordonnateur de l'action humanitaire ordonne le financement aux partenaires sélectionnés, des processus compétitifs et transparents devraient être favorisés chaque fois que possible et la préférence devrait aller à un simple tableau de bord pour les affectations de réserve (voir paragraphe 114).

complètes.

### Étape 3 : Examen stratégique

116. La proposition est partagée avec le Coordonnateur du groupe sectoriel concerné qui l'examine, en collaboration avec le Groupe du financement de l'action humanitaire, pour s'assurer qu'elle est conforme au Plan de réponse humanitaire et à la stratégie et aux objectifs des groupes. L'examen stratégique est effectué par les comités d'examen de groupes, sur la base des critères énoncés dans une matrice des priorités, à élaborer en même temps que le Manuel opérationnel du fonds, et à réviser sur une base régulière en fonction des changements dans les priorités programmatiques du fonds. Tous les Fonds de financement commun pour les pays appliqueront des matrices des priorités assorties d'une note standard dans chacun des domaines clés suivants : (i) la pertinence stratégique, ii) la pertinence programmatique, iii) l'efficacité des coûts, iv) la gestion et le suivi et v) la collaboration en matière de coordination (voir Annexe 9, Modèles de tableau de bord pour la hiérarchisation des projets). Dans chaque catégorie standard, des critères spécifiques seront établis par les groupes/secteurs d'un commun accord avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le même ensemble de critères sera appliqué par tous les groupes/secteurs.
117. Si le comité d'examen de groupe détermine que le projet justifie une affectation de réserve et est stratégiquement pertinent, il sera soumis à l'examen technique et financier et le partenaire sera dûment informé. Le projet sera partagé avec le comité d'examen compétent de groupe sectoriel et le Siège du Bureau de coordination des affaires humanitaires et l'examen technique et financier débutera. Le processus d'examen stratégique peut être combiné avec l'étape de l'examen technique ci-dessous.

### Étape 4 : Examen technique et financier

118. L'objectif du processus d'examen technique reste la même que pour l'affectation standard à la seule différence que la rapidité de l'exercice est normalement un élément critique du processus.
119. L'examen technique de l'affectation de réserve maintient la communication bidirectionnelle entre le comité d'examen et l'organisation qui a soumis la proposition pour assurer l'amélioration des projets. Il devrait être possible pour les partenaires de soumettre à nouveau les propositions de projets au moins deux fois lors de la réception des commentaires écrits suite à l'examen technique. Dans l'impossibilité d'organiser une réunion pour procéder à l'examen technique, d'autres options peuvent être envisagées pour autant que la qualité du processus soit maintenue. Le Manuel opérationnel du fonds fournira les détails nécessaires sur le type de procédé choisi.

### Étape 5 : Approbation finale du Coordonnateur de l'action humanitaire

120. Suite à l'autorisation du processus d'examen technique, le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve officiellement le projet. Le Groupe du financement de l'action humanitaire facilitera la finalisation des accords contractuels. Le Conseil consultatif est informé que le projet a été approuvé. Si le Conseil consultatif ne s'oppose pas dans les délais impartis (24 à 48 heures), la proposition est considérée comme approuvée. Si le Conseil consultatif s'y oppose, le Coordonnateur de l'action humanitaire devra prendre la décision finale. Le Coordonnateur de l'action humanitaire a le pouvoir de passer outre l'avis du Conseil consultatif.
121. Le Groupe du financement de l'action humanitaire assurera la liaison avec le partenaire d'exécution pour déterminer la date de début du projet. La date de début convenue sera incluse dans la convention de subvention (Annexe B). La date de début sur l'Annexe B peut être la même date de signature de l'Indicateur de performance pour assumer les dépenses en conséquence. Si la signature de la convention de subvention a lieu après la date de début convenue en Annexe B, la date de la signature de cette convention

prévaut. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut alors signer la convention de subvention<sup>19</sup>.

122. À la signature par le Coordonnateur de l'action humanitaire, le Groupe du financement de l'action humanitaire informe le partenaire que le projet a été approuvé et lui transmet la convention pour la contre-signature. Une fois contresignée par le partenaire, la convention est transmise à l'Unité des finances et de l'administration de la Section de la coordination des financements du Bureau de la coordination des affaires humanitaires à New York pour la signature finale. L'admissibilité des dépenses sera déterminée par la date de signature de la convention de subvention par le partenaire.
123. Les informations consolidées sur les décisions d'affectation sont mises à la disposition de toutes les parties prenantes.

#### Étape 6 : Décaissement :<sup>20</sup>

124. À l'issue de la signature de la convention de subvention par toutes les parties (le dernier signataire étant le titulaire de la délégation de l'autorité au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires), les fonds sont décaissés dans un délai de 10 jours ouvrables

<b>Flux de travail de l'affectation de réserve</b>	
<b>Étape 1 : Formulation de la stratégie d'affectation</b>	
1.1	Le <b>Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b> prépare le Document de la stratégie d'affectation (priorités stratégiques, critères, processus et calendrier) en consultation avec le <b>Coordonnateur entre les Groupes</b> qui obtient des contributions du Groupe de coordination entre les secteurs. Pour les affectations de réserve, une communication par courriel peut être utilisée à la place du Document stratégique d'affectation intégral.
1.2	Revue du Document de la stratégie d'affectation par la <b>Section de la coordination des financements/Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b> si le temps le permet par rapport aux besoins sur le terrain
1.3	Revue par le <b>Coordonnateur de l'action humanitaire</b> et approbation par le <b>Conseil consultatif</b> (éventuellement à distance en cas de contraintes de temps) de la stratégie
1.4	Le Groupe du financement de l'action humanitaire lance la stratégie au nom du Coordonnateur de l'action humanitaire (Document stratégique d'affectation ou notification par e-mail)
<b>Étape 2 : Soumission du projet</b>	
2.1	Les <b>partenaires</b> admissibles soumettent des propositions
2.2	La/les proposition(s) est/sont contrôlée(s) par le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> (admissibilité du partenaire, conformité au modèle/aux critères, duplication des propositions, etc.)
<b>Étape 3 : Examen stratégique</b>	
3.1	Le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> et le <b>Comité d'examen stratégique</b> examinent la pertinence stratégique des projets à l'aide d'un tableau de bord simplifié, basé sur un système de gestion des subventions <sup>21</sup>
3.2	Le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> soumet les projets à un examen technique

<sup>19</sup> Pour les fonds où le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne conclut pas des contrats avec des ONG, le processus d'approbation peut varier. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut signer la liste des projets avec un organisme des Nations Unies qui exécute les projets. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut dans ce cas notifier l'entité contractante des partenaires d'exécution, qui peut par la suite signer les contrats avec les partenaires d'exécution.

<sup>20</sup> Pour les fonds où le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne transfère pas de fonds directement aux partenaires d'exécution, le processus et les délais de décaissement peuvent varier et seront clarifiés dans le manuels opérationnels spécifiques du pays.

<sup>21</sup> Cette étape peut être combinée à l'étape 1.3 (examen stratégique).

<b>Étape 4 : Examen technique et financier</b>	
4.1	Les <b>Comités d'examen technique (TRC)</b> , la <b>Section de la coordination des financements/Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires</b> , le <b>Groupe du financement de l'action humanitaire</b> et les <b>Conseillers genre/protection</b> procèdent à l'examen technique et financier
4.2	Communication des commentaires consolidés au partenaire
4.3	Révision de la proposition –si le projet ne répond pas aux normes de qualité par la suite, il est rejeté (maximum de 3 tours de révisions recommandées)
<b>Étape 5 : Approbation du Coordonnateur de l'action humanitaire</b>	
5.1	Le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve les projets
5.2	Le Groupe du financement de l'action humanitaire informe le Conseil consultatif du portefeuille de projets approuvés par le Coordonnateur de l'action humanitaire et les commentaires/points de préoccupation sont relayés au Coordonnateur de l'action humanitaire
5.3	Le Groupe du financement de l'action humanitaire prépare la Convention de subvention pour les projets finalisés et établit la date de début et le calendrier des rapports en consultation avec le partenaire
5.4	Le Coordonnateur de l'action humanitaire signe la Convention de subvention
5.5	Le Partenaire contresigne la Convention de subvention
5.6	La convention de subvention est signée par l'EO du Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires qui est téléchargée comme étant finale dans le Système de gestion des subventions
<b>Étape 6 : Décaissement :</b>	
6.1	La Section de coordination des financements du Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires actionne le décaissement

### 3.3 Système de gestion des subventions

125. Le système de gestion des subventions est une plate-forme basée sur le Web qui prend en charge la gestion de l'ensemble du cycle de vie des subventions pour tous les Fonds de financement commun pour les pays. C'est un outil obligatoire pour lesdits fonds et un instrument de gestion fondamental pour les gestionnaires de fonds du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le système favorise l'efficacité, l'efficacé et prend en charge la gestion des risques Il harmonise les processus métiers tout en répondant aux besoins particuliers de chaque fonds. Le système renforce les capacités d'analyse des données et de gestion de l'information du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
126. Le Système de gestion des subventions simplifie les affectations et facilite l'interaction entre toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de gestion des subventions, les soutient dans l'exercice de leurs fonctions. Il permet aux bénéficiaires de subventions de soumettre des propositions de projet en ligne. Les rapports financiers et narratifs peuvent donc être préparés en temps réel; il en est de même pour les révisions de projet. Le système prévoit un suivi en temps réel des processus, des tâches, des rappels et des commentaires.
127. Le Système de gestion des subventions est un mécanisme solide permettant aux gestionnaires de fonds de surveiller et de contrôler les processus métier. Le système est intégré à d'autres systèmes en ligne pertinents, y compris le système de suivi des contributions et le Service de suivi financier du Bureau de la coordination des affaires humanitaires ainsi que d'autres bases de données nécessaires. Cet accès en temps réel aux données permet au Bureau de la coordination des affaires humanitaires de fournir rapidement des informations et des analyses sur les questions soulevées à la fois au niveau du terrain et du Siège.
128. Le Système de gestion des subventions renforce la capacité du Bureau de la coordination des affaires humanitaires à appliquer efficacement une approche de gestion axée sur les risques. Le système assiste les gestionnaires de fonds dans la mise en œuvre du processus de diligence raisonnable et les

mécanismes de contrôle convenus.

129. Il permet également la surveillance et la comptabilité adéquates des performances de gestion des fonds. Le système surveille la vitesse et la qualité des différents processus, y compris les affectations, le décaissement des fonds, le suivi, les rapports et les audits.
130. Les modules de Business Intelligence du Système de gestion des subventions sont accessibles au public et fournissent des données en temps réel, y compris les engagements, les contributions, les affectations, les partenaires bénéficiaires, la couverture géographique et la répartition des fonds entre les groupes sectoriels.

## 4. Responsabilisation et modalités opérationnelles

### 4.1 Qu'est-ce que la responsabilisation dans le contexte des Fonds de financement commun pour les pays ?

131. Il existe deux types de responsabilisation qui exposent ce dont les principaux acteurs impliqués dans les processus Fonds de financement commun pour les pays sont responsables et doivent être tenus pour responsables. Cela concerne essentiellement ce dont le Coordonnateur de l'action humanitaire (et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires dans sa fonction d'appui) et les partenaires sont respectivement responsables :
- Gestion des Fonds de financement commun pour les pays : La responsabilité liée à la capacité des Fonds de financement commun pour les pays d'atteindre leurs objectifs en tant que mécanismes de financement humanitaires. Cela est illustré capturé dans la Figure 1 de la Directive générale sur les Fonds de financement commun pour les pays. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est chargé d'établir un processus qui produit des stratégies d'affectation de haute qualité, sélectionne des partenaires appropriés et qualifiés, assure le suivi de l'exécution et vérifie que les résultats publiés sont authentiques et correspondent à ceux des accords de projets approuvés.
  - Partenaires : La responsabilité liée à la capacité de chacune des organisations qui bénéficient de subventions dans le cadre des Fonds de financement commun pour les pays d'obtenir les résultats attendus du projet. Cela signifie que les partenaires sont responsables des activités du projet, des résultats du projet et de rendre compte de façon précise sur les résultats.
132. L'utilisation responsable des ressources des Fonds de financement commun pour les pays est déterminée par un ensemble d'éléments différents qui constitue un cadre de responsabilisation. Le cadre permet au Coordonnateur de l'action humanitaire, désigné par le Coordonnateur des secours d'urgence, de s'assurer que : (i) les partenaires obtiennent les résultats programmatiques visés, (ii) les Fonds de financement commun pour les pays sont gérés de façon responsable et conformément aux politiques établies, et en définitive (iii) que les Fonds de financement commun pour les pays atteignent leurs objectifs principaux. Les composantes sont les suivantes :
- i. La gestion des risques
  - ii. L'évaluation de la capacité et des performances des partenaires ainsi que leur évaluation des risques
  - iii. Les rapports (financier et programmatique)
  - iv. Le suivi du projet et les contrôles financiers
  - v. Les audits (au niveau des projets)
  - vi. L'Évaluation des Fonds de financement commun pour les pays
133. Tous les Fonds de financement commun pour les pays sont tenus d'élaborer un cadre de

responsabilisation propre à chaque fonds qui incorpore ces six composantes. Le cadre de responsabilisation adopte l'approche de gestion des subventions fondée sur le risque comme point de départ et il devrait être adapté aux aspects spécifiques à chaque pays et exiger une reddition des comptes. Le cadre de responsabilisation doit être en place avant la première affectation après la création d'un nouveau Fonds de financement commun pour les pays. L'importance du cadre de responsabilisation ne peut être surestimée car elle fournit les conditions nécessaires pour assurer la reddition de comptes aux donateurs et aux bénéficiaires des Fonds de financement commun pour les pays en présentant des résultats et en permettant l'apprentissage continu pour l'amélioration des pratiques par le biais des mécanismes de rétroaction systématiques.

134. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, à travers le Groupe du financement de l'action humanitaire, prendra des mesures progressives pour promouvoir la non-conformité à toute exigence, découlant du cadre de responsabilisation ou les ententes contractuelles pertinentes. Tous les Fonds de financement commun pour les pays devraient établir des mécanismes formels (par exemple facilités par une adresse e-mail pour les plaintes) pour permettre aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations au sujet de la conduite des processus ou des décisions des fonds. Les procédures spécifiques seront élaborées au niveau des pays.

## 4.2 Gestion des risques

### Justification de la gestion des risques dans le contexte des Fonds de financement commun pour les pays

135. La gestion des risques est de plus en plus reconnue comme un outil important dans l'ensemble du système des Nations Unies, y compris au sein du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, conduisant à plusieurs initiatives visant à mieux gérer les risques.
136. Dans le cas des Fonds de financement commun pour les pays, la justification de la mise en place d'un cadre de gestion des risques est d'aider le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et les coordonnateurs humanitaires à prendre des décisions stratégiques qui maximisent la capacité des Fonds de financement commun pour les pays à atteindre leurs objectifs. Le registre des risques généraux du Bureau de la coordination des affaires humanitaires inclut la gestion de fonds commun comme un risque clé pour l'organisation. Une gestion efficace des risques liés aux Fonds de financement commun pour les pays est donc une priorité pour le Bureau de la coordination des affaires humanitaires

### Qu'est-ce que la gestion des risques dans le contexte des Fonds de financement commun pour les pays ?

137. Au niveau du fonds, la gestion des risques vise à fournir un ensemble d'outils spécifiques pour le processus de prise de décision en vue de soutenir la réalisation des objectifs stratégiques de manière transparente. La gestion des risques comprend l'identification des risques, l'analyse des risques et l'élaboration de stratégies d'atténuation pour gérer les risques résiduels. La gestion des risques des partenaires consiste en l'adaptation des procédures de gestion des subventions selon la capacité et la performance des partenaires. Les décisions de financement devraient prendre en compte l'analyse des risques à ces deux niveaux en suggérant des mécanismes d'assurance appropriés.
138. Chaque Fonds de financement commun pour les pays élabore un cadre de gestion des risques au niveau du fonds qui identifie les principaux risques qui peuvent l'empêcher d'atteindre ses objectifs et/ou conduire à des risques pour la réputation. (Annexe 2, Cadre de gestion des risques). Il s'agit d'un outil de gestion qui permet au Coordonnateur de l'action humanitaire d'assurer, avec le soutien du Conseil consultatif, la prise de décision stratégique et de garantir que le Fonds de financement commun pour les pays conserve sa pertinence dans le contexte dans lequel il fonctionne. Le cadre devrait regrouper toutes les activités et fonctions qui atténuent les risques clés sous un parapluie. Les risques identifiés sont analysés et catégorisés en termes de gravité selon la probabilité relative et l'impact potentiel sur les objectifs du fonds. L'analyse des risques doit énoncer clairement les risques résiduels pour permettre une prise de décision éclairée basée sur une compréhension des conséquences potentielles. Les risques identifiés et les

stratégies d'atténuation associées sont périodiquement examinés et suivis par le Coordonnateur de l'action humanitaire en consultation avec le Conseil consultatif.

139. Au niveau des partenaires, chaque Fonds de financement commun pour les pays doit évaluer la capacité de chaque ONG partenaire d'exécution en quête d'un financement aux fins de déterminer l'admissibilité. Les ONG admissibles sont classées selon une cote de risque spécifique qui détermine la norme minimale de modalités opérationnelles applicables au partenaire. Le principe est que, plus le risque est important, plus des mécanismes d'assurance stricts s'appliquent. Le système encourage les améliorations de capacités étant donné que les partenaires peuvent évoluer vers des niveaux de risque faible grâce à de bonnes performances et en remédiant aux faiblesses en matière de capacité.
140. La combinaison des risques au niveau du fonds et au niveau des partenaires doit informer les décisions de financement, déterminer les assurances applicables et préciser le risque résiduel. Le risque global relatif à un projet spécifique doit être déterminé par le niveau de risque associé à d'autres facteurs contextuels et opérationnels des partenaires. Cela pourrait inclure le type d'activités financées et la situation géographique/zone dans laquelle le projet est exécuté. Les facteurs nationaux, au-delà du niveau de risque des partenaires, devraient faire partie du cadre de gestion des risques et être déterminés par le Coordonnateur de l'action humanitaire en concertation avec le Conseil consultatif.

*Gestion des risques, objectifs stratégiques et logique du programme des Fonds de financement commun pour les pays*

141. La direction stratégique des fonds communs au niveau des pays est ancrée dans les objectifs clés des fonds qui sont décrits dans l'instruction de la politique institutionnelle pour le Fonds de financement commun pour les pays. Au niveau des pays, ces objectifs sont encore opérationnalisés et mis en contexte dans le Manuel opérationnel (voir Annexe 1, Manuel opérationnel du Fonds de financement commun pour les pays). L'orientation stratégique du fonds telle que prévue dans le manuel opérationnel est ajustée au fil du temps en fonction de l'évolution du contexte humanitaire et de la disponibilité des ressources.
142. Chaque Fonds de financement pour les pays devrait élaborer et mettre en œuvre un cadre de gestion des risques en fonction de ces principes et une méthodologie spécifique qui est détaillée en Annexe 2 du Cadre de gestion des risques. Ce Cadre doit être inclus dans le document du Manuel opérationnel (non pas en tant qu'annexe) et devrait être revu au moins une fois par an. Les principales étapes décrites ci-dessous sont fondées sur la norme internationale ISO31000 de gestion des risques et devraient guider le Groupe du financement de l'action humanitaire tout au long du processus.

<b>Aperçu du processus de gestion des risques</b>	
<b>Étape 1 : Établissement du contexte</b>	
L'établissement du contexte met l'accent sur le développement d'une structure pour les tâches d'identification des risques à suivre. Cela comprend l'examen du contexte dans lequel opère le fonds, y compris les priorités du Bureau de coordination des affaires humanitaires, la sécurité, les mécanismes de coordination, les priorités programmatiques, etc.	
<b>Étape 2 : Identification des risques</b>	
Identification des risques associés au fonds dans le pays d'opération (quels incidents peuvent survenir et les causes de leur survenue).	
<b>Étape 3 : Analyse des risques</b>	
La probabilité et l'ampleur des risques – la catégorisation des risques en fonction de leur probabilité et conséquences (cela est généralement fait à l'aide d'une carte).	
<b>Étape 4 : Évaluation des risques</b>	
Les stratégies pour anticiper et traiter l'occurrence d'un risque (options pour réduire la probabilité ou alternatives pour traiter le risque s'il survient).	

**Étape 5 : Traitement des risques<sup>22</sup>**

Il devrait détailler la responsabilité de la gestion d'un risque (quelle partie prenante spécifique devraient prendre des mesures pour éviter le risque ou le traiter).

**Étape 6 : Surveillance et examen continu des risques identifiés et identification des nouveaux risques qui émergent.**

Surveillance et examen continu des risques identifiés et identification des nouveaux risques qui émergent (au moins une fois par an).

**4.3 Gestion des subventions fondée sur les risques**

143. Une composante essentielle du cadre de responsabilisation des Fonds de financement commun pour les pays est l'analyse du risque qui est présent lors du versement des fonds à chaque partenaire. L'analyse des risques du partenaire est réalisée en examinant la capacité des partenaires en vue de déterminer l'admissibilité. Les partenaires admissibles sont classés en fonction du risque sur la base de la capacité évaluée. Le niveau de risque se traduit par des mécanismes de contrôle minimal (modalités opérationnelles) applicables aux subventions accordées au partenaire. Au fil du temps, à mesure que les partenaires reçoivent le financement et exécutent des projets, les cotes de risque sont de plus en plus déterminées par leurs performances.
144. La gestion des subventions fondée sur le risque a trois fonctions principales. Tout d'abord, elle vise à améliorer la gestion des projets des Fonds de financement commun pour les pays en faisant correspondre la gestion des subventions et les exigences de surveillance avec des risques évalués. Les partenaires présentant des faibles risques sont soumis à moins de contrôles. Deuxièmement, la gestion fondée sur le risque aide les partenaires à identifier les domaines d'amélioration et fournit des incitations tangibles pour le renforcement des capacités, qui à son tour, permet à un plus large éventail de partenaires, notamment les ONG nationales, d'accéder plus facilement aux fonds.
145. L'analyse des risques des partenaires ne s'applique qu'aux ONG partenaires. Ces entités ne font pas partie du système des Nations Unies et ne disposent pas d'un statut juridique comparable à celui des organismes des Nations Unies. Les organismes des Nations Unies sont des organisations intergouvernementales qui sont responsables devant les États Membres de l'Organisation des Nations Unies. Chaque organisme des Nations Unies dispose de son propre cadre de gouvernance et de contrôle qui s'applique également à leur gestion des subventions des Fonds de financement commun pour les pays.
146. Chaque Fonds de financement commun pour les pays est responsable de s'assurer qu'une évaluation des capacités de chaque ONG partenaire est effectuée. L'évaluation vise à déterminer si l'ONG présente une capacité satisfaisante en termes d'expertise institutionnelle, de gestion, financière et technique. Cette analyse détermine l'admissibilité au financement du Fonds de financement commun pour les pays (voir Annexe, 10 Documents sur l'Admissibilité, l'Évaluation des capacités et Documents de l'Indice de performance).
147. Les évaluations de la performance sont coordonnées par le Bureau pays de la coordination de l'action humanitaire. À l'heure actuelle, toutes les ONG sont évaluées au niveau national. Les évaluations des capacités devraient être effectuées avant la soumission d'une demande de financement. Les partenaires non-admissibles peuvent redemander une évaluation des capacités six mois après leur rejet, sous réserve qu'ils puissent démontrer que les éléments ayant causé ce rejet ont été rectifiés.
148. Les partenaires admissibles sont classés dans les catégories suivantes : (i) à risque élevé, (ii) à risque moyen ou (iii) à risque faible. Le niveau de risque détermine l'ensemble minimum de mécanismes de

<sup>22</sup> Le traitement des risques est un processus de modification des risques. Il existe plusieurs options de traitement des risques, y compris la réduction du risque, le partage des risques, l'élimination de la source du risque, l'acceptation du risque, peut-être même l'augmentation du risque si celui-ci pourrait se muer en une opportunité. Une fois que l'option de traitement est mise en œuvre, il devient un contrôle ou une modification d'un contrôle.

contrôle applicables à l'ensemble du cycle de gestion des subventions. Quand un partenaire exécute un projet, son niveau de risque est déterminé par la valeur de son Indice de performance (IP) tel qu'énoncé à la Section 4.3.2. Le tableau des modalités opérationnelles (voir ci-dessous) donne un aperçu de la modulation des mécanismes de contrôle sur la base des trois éléments de niveau de risque du partenaire, du montant du budget et de la durée du projet. La modulation des mécanismes de contrôle décrits dans le tableau des modalités opérationnelles représente une norme minimale obligatoire à l'échelle mondiale. Chaque fonds de financement commun pour les pays peut, à la lumière du contexte du pays et à l'approbation du Conseil consultatif et du Coordonnateur de l'action humanitaire, inclure des contrôles supplémentaires et/ou plus stricts.

149. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, en consultation avec le Conseil consultatif, décide du seuil d'admissibilité. Ce seuil d'admissibilité peut être interprété comme une mesure de tolérance au risque. Les seuils d'admissibilité et les niveaux de risque peuvent varier selon les pays pour tenir compte des différences contextuelles.

#### 4.3.1 Étapes de l'admissibilité et du classement des risques des ONG partenaires

150. Le partenariat entre le Bureau de la coordination de l'action humanitaire et les ONG est régi par les cadres de responsabilisation des Fonds de financement commun pour les pays qui comprennent les étapes suivantes :

##### Étape 1 : Inscription.

151. Les partenaires d'exécution potentiels initient le processus de partenariat et de demande d'accès au Système de gestion des subventions (GMS) en se rapprochant du Groupe de financement de l'action humanitaire et en soumettant une copie du certificat d'inscription (de préférence en anglais) indiquant le nom complet du partenaire. Le certificat d'inscription est requis et soumis avant l'autorisation d'accès au Système de gestion des subventions (GMS) pour éviter toute différence de dénomination dans le GMS risquant de causer des retards dans la production et la préparation de la convention de subvention et le processus de décaissement.

##### Étape 2 : Diligence raisonnable

152. Une fois le processus d'inscription finalisé, le partenaire est autorisé à accéder au Système de gestion des subventions ([gms.unocha.org](https://gms.unocha.org)) et le processus de Diligence raisonnable (DD) est initié. Les demandes de diligence raisonnable et les documents associés sont attentivement examinés pour s'assurer que les partenaires répondent à un minimum des conditions requises citées ci-dessous. Il s'agit d'une étape initiale essentielle pour préserver la responsabilisation du Fonds.
153. Une fois l'accès au Système de gestion des subventions accordée, le partenaire doit remplir les conditions requises et les formulaires du Système de gestion des subventions en matière de diligence raisonnable. Les documents associés à la Diligence raisonnable sont les suivants :

##### **(i) Un formulaire de demande** (Annexe 10.2a)

##### **(ii) Des déclarations de diligence raisonnable** – signées, timbrées et datées (voir Annexe 10.2b)

- Déclaration de tous les processus ou enquêtes judiciaires antérieurs ou en cours ; dans le cas de procédures judiciaires antérieures ou en cours, veuillez en donner une explication détaillée, accompagnées de documents justificatifs pertinents
- Déclaration de non-soutien pour une Entité désignée des Nations Unies
- Déclaration de reconnaissance et de soutien de/pour des activités conformes aux Nations Unies
- Déclaration de conflit d'intérêt
- Déclaration d'exactitude des informations

**(iii) Un certificat d'enregistrement** dans le pays d'opération. Si l'organisation ne peut pas s'inscrire dans le pays d'opération, le Coordonnateur de l'action humanitaire peut choisir d'accepter un certificat d'inscription d'un autre État membre des Nations Unies (certificat similaire à celui soumis pour l'inscription pour l'Étape 1 ci-dessus).

**(iv) Des informations sur le compte bancaire** (voir Annexe 10.2c)

**(v) Un relevé bancaire**, si l'intitulé du compte est différent du nom du partenaire dans l'inscription, une lettre de l'organisation (sur papier à en-tête officiel, signée et timbrée par son signataire autorisé) est nécessaire pour certifier que le compte bancaire indiqué sur le relevé bancaire appartient à l'organisation sous le nom inscrit dans le Système de gestion des subventions.

**(vi) Des documents d'identification** (copie du passeport ou de la carte d'identité) et le curriculum vitæ (CV) du représentant légal dans le pays de l'organisation.

154. L'ajout d'exigences obligatoires ou facultatives à l'inscription et lors de la phase de diligence raisonnable est laissé à la discrétion de chaque Fonds de financement commun pour les pays. voir Annexe 11.2, pour une version différée des documents relatifs à la Diligence raisonnable).
155. Chaque Fonds peut décider si l'inscription et les mesures de diligence raisonnable sont ouvertes à tous les partenaires potentiels intéressés ou strictement sur invitation. Cela peut dépendre de la capacité du Groupe du financement de l'action humanitaire à examiner les demandes d'inscription et la diligence raisonnable, du nombre d'ONG dotées de capacités d'exécution sur le terrain, ou du stade de développement du fonds (par exemple, un nouveau fonds peut vouloir donner la priorité à quelques ONG sélectionnées dotées d'une capacité éprouvée, l'accès à des sites prioritaires et/ou de l'expérience dans les secteurs prioritaires)
156. Quand le processus de Diligence raisonnable a été finalisé et que le partenaire a été approuvé avec succès, l'organisation est soumise à une Évaluation des capacités (Étape 3) pour déterminer son admissibilité à un financement et son niveau de risque.
157. Si, pour les agences des Nations Unies, une diligence raisonnable n'est pas exigée, pour traiter les conventions de subvention, les informations suivantes devront être recueillies durant l'étape de la diligence raisonnable : i) l'adresse du bureau ii) les coordonnées du représentant légal (la personne qui signe les conventions de subventions) et iii) les informations sur le compte bancaire. Ces informations doivent être soumises via le Système de gestion des subventions.

### Étape 3 : Évaluation des capacités

158. Pour être considérées admissibles pour un financement, les ONG doivent faire l'objet d'une évaluation de leurs capacités pour déterminer leur admissibilité à un financement et à l'évaluation de leurs risques. Un des piliers majeurs du cadre de responsabilisation des Fonds de financement commun pour les pays, l'évaluation des capacités a pour objectif d'examiner systématiquement les capacités institutionnelles, techniques, de gestion et financières du partenaire et de s'assurer que le Fonds dispose des informations nécessaires pour prendre une décision informée sur l'admissibilité et l'évaluation initiale des risques.
159. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, en consultation avec le Conseil consultatif, est responsable de l'approbation de la manière dont le Fonds effectue l'évaluation des capacités et les coûts connexes. Le Bureau de la coordination des actions humanitaires a une forte préférence pour l'Évaluation interne des capacités.
160. Le niveau de risque d'un partenaire à un moment particulier. Le Conseil consultatif doit revoir et, si nécessaire, réviser les seuils d'admissibilité et les niveaux de risque correspondants.

### **A) Évaluation interne des capacités (ICA)**

161. Les partenaires doivent soumettre les documents énumérés dans la check-list de l'évaluation interne des capacités (voir Annexe 10.3a) via e-mail ou sur un document imprimé, comme convenu avec le Groupe de financement de l'action humanitaire. L'évaluation et la notation sont effectuées dans le Système de gestion des subventions à l'aide l'évaluation interne des capacités du Fonds de financement commun pour les pays (voir Annexe 10.1 Conseils sur le processus d'admissibilité).
162. Un questionnaire général sur l'Évaluation interne des capacités sert à souligner les éléments essentiels des capacités du partenaire dans les catégories suivantes : a) la diligence raisonnable ; b) les capacités de gouvernance et institutionnelles ; c) la capacité de réponse programmatique ; d) la capacité de coordination et de partenariat et e) la capacité financière (voir Annexe 10.3b, Questionnaire général de l'Évaluation interne des capacités). Les Fonds de financement commun pour les pays peuvent ajouter des questions mais ne peuvent supprimer ou sauter l'une des questions essentielles que le Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires demande pour l'évaluation.
163. L'évaluation comprend une revue des documents fournis par le partenaire d'exécution, des entretiens avec les membres du personnel de l'organisation, si possible des visites aux bureaux du partenaire d'exécution et des entretiens avec des interlocuteurs clés tels que des donateurs et des partenaires passés/existants et les dirigeants et les membres de groupes.
164. L'évaluation interne des capacités tient compte et intègre, chaque fois que possible, les évaluations existantes telles que l'approche harmonisée des transferts d'espèces (HACT). Le résultat d'une approche harmonisée de transfert d'espèces d'une ONG servira à noter la 4ème catégorie de l'Évaluation des capacités interne.
165. À la conclusion de l'Évaluation des capacités interne, le Groupe de financement de l'action humanitaire indiquera à l'organisation si la demande peut passer à l'étape suivante du processus.
166. S'il est impossible d'effectuer une évaluation interne des capacités (en raison de l'atténuation des circonstances sécuritaires ou du manque d'accès par exemple), alors deux types d'évaluation des capacités par substitution (voir B et C ci-dessous) peuvent être envisagés suite à l'approbation du Conseil consultatif et du Coordonnateur des actions humanitaires en termes de modalité et de coûts<sup>23</sup>.

### **B) Évaluation externe des capacités (ECA) – « externalisée »**

167. L'évaluation externe des capacités est l'approche la plus longue et la plus coûteuse des évaluations des capacités des partenaires. L'évaluation externe des capacités devrait se fonder sur le questionnaire général de l'évaluation interne des capacités (voir Annexe, 11.3b, Questionnaire général de l'Évaluation interne des capacités).
  - i. *Demande formulée par les partenaires* : Les Fonds de financement commun pour les pays qui choisissent d'adopter l'évaluation externe des capacités pourront demander aux partenaires, au stade de la diligence raisonnable et de l'inscription, de soumettre des documents supplémentaires.
  - ii. *Pré-sélection par le Bureau local de coordination des affaires humanitaires* Une fois que tous les documents ont été reçus du partenaire potentiel, le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires est chargé de coordonner l'évaluation. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires effectuera un examen initial de tous les documents et notifiera à l'ONG tout examen approfondi de sa demande d'évaluation. Si la réponse est positive, le processus d'évaluation des capacités approfondi sera externalisé.

<sup>23</sup> Dans les cas où une entité a été introduite pour soutenir les processus de passation de contrats dans le cadre du fonds de financement commun pour les pays, les évaluations effectuées par cette entité devraient être conformes aux approches énoncées dans ce document.

- iii. *Évaluation externe des capacités au nom du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires* : L'évaluation sera effectuée par un consultant externe ou un cabinet engagé sous contrat par le Bureau pays de la coordination des affaires humanitaires. L'évaluation comprend une revue des documents fournis par le partenaire d'exécution, des entretiens avec les membres du personnel de l'organisation, si possible des visites aux bureaux du partenaire d'exécution et des entretiens avec des interlocuteurs clés tels que des donateurs et des partenaires passés/existants et les dirigeants et les membres de groupes et des bénéficiaires d'ONG.
- iv. *Assurance de la qualité par le Bureau local de la coordination des affaires humanitaire* : Le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires est chargé d'appuyer la coordination et d'assurer la qualité et l'exactitude des évaluations effectuées par une tierce partie à travers un examen approfondi.

### **C) Évaluation des capacités par substitution (PCA)**

- 168. Selon les caractéristiques spécifiques et le contexte d'exploitation du fonds, l'évaluation de la capacité des ONG partenaires pourrait être réalisée grâce à l'utilisation de méthodes de substitution plutôt que par les méthodologies d'évaluation standard des capacités, décrites ci-dessus.
- 169. Une variété de méthodes de substitution différentes peut être utilisée selon le contexte du fonds et l'accès à différentes sources d'information. Quelques exemples de sources d'information qui peuvent être utilisées pour déterminer le niveau de capacité des partenaires d'exécution sont présentés ci-dessous :
  - i. les dernières performances locales dans le cadre du Fonds de financement commun pour les pays
  - ii. les évaluations effectuées par d'autres donateurs
  - iii. Les conventions de partenariat en cours avec d'autres organismes des Nations Unies et/ou des donateurs bilatéraux,
  - iv. l'expérience démontrée dans le pays
  - v. l'accès aux sites prioritaires,
  - vi. la recommandation des groupes sectoriels sur la capacité des partenaires
- 170. Le mérite de chaque méthode de substitution doit être évalué individuellement en termes de la mesure dans laquelle celle-ci répond aux exigences d'information contenues dans l'évaluation interne des capacités. Le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve, en concertation avec le Conseil consultatif, la méthodologie utilisée pour l'évaluation des capacités fondée sur des méthodes de substitution.
- 171. Dans des cas exceptionnels, en particulier dans les situations d'urgence, les évaluations des capacités par substitution des partenaires peuvent se fonder sur des documents existants (sans nouvelles soumissions du partenaire). Cela requiert l'approbation du Conseil consultatif suite à une recommandation du Coordonnateur de l'action humanitaire.

### **D) Seule diligence raisonnable (DD) ; pas d'évaluation des capacités**

- 172. Les Fonds de financement commun pour les pays opèrent dans des environnements très volatiles et répondent souvent à des situations d'urgence soudaines. Dans de telles circonstances, il peut y avoir des situations où les organisations qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation formelle des capacités nécessitent un financement pour mener à bien des activités essentielles à une mission ou à la préservation de vies qu'aucune autre organisation ne peut effectuer.
- 173. Dans ces cas exceptionnels, et en concertation avec la Section de la coordination des financements et avec l'approbation de l'Agent exécutif (EO), du Bureau de la coordination des actions humanitaires, une évaluation des capacités n'est pas nécessaire (ou peut être effectuée plus tard). Néanmoins, il est important de s'assurer que les contrôles minimums sont effectués afin de préserver la responsabilisation du Fonds.
- 174. Les Fonds de financement commun pour les pays peuvent initier un financement sans évaluation des

capacités mais doivent toujours effectuer un processus de diligence raisonnable pour les partenaires éventuels. Les Fonds de financement commun pour les pays peuvent ajouter des exigences supplémentaires à ces normes minimales obligatoires dans la mesure du possible et compte tenu du contexte spécifique du pays.

#### Étape 4 – Notation des risques

175. Sur la base de la note obtenue lors de l'évaluation des capacités, les partenaires admissibles seront classés en trois catégories de niveau de risque (faible, moyen et élevé). Le Coordonnateur de l'action humanitaire, en concertation avec le Conseil consultatif, établit le seuil d'admissibilité et les seuils de score pour chaque niveau de risque. Le score et le niveau de risque qui en résulte détermineront les modalités opérationnelles et les mécanismes de contrôle applicables tels que défini dans le Cadre de responsabilité du Fonds. Il s'agit des modalités de décaissement, de la périodicité des rapports narratifs et financiers et de la planification des visites de suivi et des contrôles occasionnels, en fonction des différents niveaux de risque, de la durée et du budget du projet.
176. Les évaluations des capacités des partenaires reflètent leurs capacités à un moment précis dans le temps. Quand un partenaire met en œuvre des projets, le Bureau de la coordination de l'action humanitaire examine et note le partenaire sur sa mise en œuvre et la performance des partenaires est utilisée avec l'évaluation des capacités initiales pour déterminer et réajuster le niveau de risque.
177. Les partenaires qui ne se qualifient pas et sont considérés non éligibles devraient avoir une autre possibilité de soumettre les documents demandés pour une Évaluation des capacités au Groupe de financement de l'action humanitaire 6 mois plus tard, sous réserve que les éléments ayant causé le rejet soient rectifiés.

#### **4.3.2 Indice de performance**

178. L'outil Indice de performance (IP) est une partie essentielle du cadre de responsabilisation et permet au Bureau de la coordination de l'action humanitaire d'avoir une notation actualisée de la performance des partenaires. La notation de la performance des partenaires dans la mise en œuvre des projets sera utilisée avec l'évaluation initiale des capacités pour déterminer et réajuster, si nécessaire, les niveaux de risque des partenaires.
179. L'outil Indice de performance a été élaboré en vue d'aider le Groupe du financement de l'action humanitaire à noter la performance des partenaires sur les projets soutenus par le Fonds de financement commun pour les pays depuis leur soumission jusqu'à leur clôture. Pendant la mise en œuvre des projets, les catégories suivantes de performance des partenaires font l'objet d'un suivi et d'une notation : i) la qualité et la ponctualité des soumissions de documents de projets (propositions, budget et notes conceptuelles) ; ii) la qualité et la rapidité d'exécution par rapport aux objectifs approuvés ; iii) la qualité et la ponctualité des rapports ; iv) la fréquence, la rapidité et la justification des demandes de révision du projet ; v) la qualité de la gestion financière ; vi) les résultats d'audit (voir Annexe 10.4, Outil Indice de performance). Les scores attribués à chaque facteur sur ces catégories seront résumés dans un indice des performances du partenaire (PI).
180. L'Indice de performance est saisi dans le Système de gestion des subventions et est utilisé avec la notation de l'évaluation des capacités pour déterminer la note de performance et le niveau de risque. En reconnaissance de la bonne exécution d'un projet, la note de l'indice de performance prendra progressivement plus de poids et la note de l'évaluation des capacités deviendra moins significative au fur et à mesure que les partenaires exécutent d'autres projets. (voir Annexe 10.4, Outil Indice de la performance, tableau 2 – Indice de performance et évaluation des capacités).
181. Les scores des partenaires sur les projets les plus récents seront considérés les plus importants et pèseront le plus dans le calcul du score global de l'évaluation des risques. Le calcul et le poids relatif des scores des projets de l'évaluation des capacités initiale sont expliqués en Annexe 10.4, Outil Indice de performance, tableau 2 – Indicateurs de performance des projets et évaluation des capacités. La notation

et la pondération sont uniformisées dans les fonds et le Système de gestion des subventions effectuera les calculs.

182. Si la cote de risque globale d'un partenaire atteint un seuil auquel le niveau de risque du partenaire doit être réajusté, le Gestionnaire du fonds en sera automatiquement informé via le Système de gestion des subventions. Il faut noter que le Système de gestion des subventions ne révisé pas automatiquement le niveau de risque d'un partenaire. Suite à la notification du Système de gestion des subventions, le Gestionnaire doit informer le partenaire du réajustement et réajuster manuellement le niveau de risque.
183. Les partenaires admissibles qui n'ont pas exécuté des projets financés par le Fonds de financement commun pour les pays pendant plus de trois années consécutives seront tenus de faire l'objet d'une nouvelle évaluation des capacités.
184. Si la performance d'un partenaire est constamment médiocre et si sa cote de risque passe de élevée au seuil d'inadmissibilité, il deviendra inadmissible sur la base de sa piètre performance. Les partenaires inadmissibles peuvent redemander une évaluation des capacités un an après avoir été déclarés inadmissibles, sous réserve qu'ils démontrent que les éléments ayant causé la médiocrité de leur performance aient été rectifiés.
185. Les projets des organismes des Nations Unies doivent également être notés pour leur performance dans tous les domaines, à l'exception de l'audit. La note de l'Indice de performance peut servir à évaluer les futures décisions de financement et la périodicité du suivi. Le mécanisme de suivi peut être adapté au type de projet comme une enquête de satisfaction des parties prenantes pour les projets dans le pipeline.

#### 4.4 Modalités opérationnelles pour les ONG

186. La cote de risque des ONG partenaires a un impact direct sur le mode de gestion de chaque subvention du Fonds de financement commun pour les pays et l'exercice de la responsabilité dans la pratique à travers la cote de risque des partenaires. Trois facteurs déterminent la variation des mécanismes d'assurance utilisés pour gérer les subventions :
- i. La cote de risque du partenaire
  - ii. La valeur du projet
  - iii. La durée du projet :
187. Ces « modalités opérationnelles » sont appliquées par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires comme une norme minimale du Fonds de financement commun pour les pays, et consistent à adapter les éléments suivants :
- i. La politique de décaissement (à savoir le nombre et le pourcentage des décaissements)
  - ii. Le plafond de financement
  - iii. Les visites de suivi sur le terrain
  - iv. Les vérifications financières ponctuelles
  - v. Les exigences de rapports narratifs
  - vi. Les exigences de rapports financiers
  - vii. L'audit du projet
188. Les modalités opérationnelles dans le tableau ci-dessous établissent une norme minimale<sup>24</sup> :
189. La combinaison du niveau des risques des partenaires, de la durée et du budget du projet détermine les modalités opérationnelles applicables à chaque subvention. Plus spécifiquement :
- i. *Décaissements* : Le partenaire d'exécution recevra un premier versement au début du projet et aura le droit de demander le(s) décaissement(s) suivant(s), en soumettant des états financiers, dès qu'il aura dépensé 70 % des fonds précédemment reçus

- ii. *Plafond de financement* : Il détermine le montant maximum qu'un partenaire peut recevoir par projet.<sup>25</sup>
- iii. *Rapports financiers* :
  - a) Les partenaires présentent des états financiers lors de la demande de décaissement suivante.
  - b) Tous les partenaires devront soumettre un rapport aux dates indiquées dans la convention de subvention.
  - c) Tous les partenaires soumettront des états financiers dans les deux mois suivant la fin du projet.
- iv. *Audits* : Les partenaires feront l'objet d'audit selon le plan établi par le siège en coordination avec le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires<sup>26</sup>.
- v. *Rapports narratifs* : Le type de rapports narratifs (étape, définitif) et le calendrier seront déterminés en fonction du niveau de risque du partenaire, de la durée et de la taille du projet
- vi. *Vérifications financières ponctuelles* : Ces vérifications évaluent la validité des contrôles internes et l'exactitude des documents financiers relatifs aux transferts de fonds des partenaires. Les vérifications financières ponctuelles sont déterminées sur la base du niveau de risque du partenaire.

---

<sup>25</sup> Le plafond pour les partenaires à risque élevé peut être facultativement introduit au niveau des pays.

<sup>26</sup> Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires élabore actuellement le guide des audits des partenaires. Pour le moment, les projets d'ONG financées par le Bureau de la coordination des affaires sont soumis à un audit.

## Modalités opérationnelles

Niveau de risque	Durée du projet (mois)	Valeur du projet (en milliers d'USD)	Montant maximum par projet (en milliers d'USD)	Décaissements (en % du total)	Rapports financiers			Rapports narratifs		Suivi		Audit
					Pour décaissements	31 janvier	Définitif	Progrès	Définitif	Visite de terrain	Contrôle financier	
<b>ONG</b>												
Élevé	< 7	< 250	-	60-40	Oui	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	1	1	Selon le plan
		> 250	500	50-50	Oui	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	1	1	
	7 - 12	< 250	-	40-40-20	Oui	Oui	Oui	2	Oui	1	1	
		> 250	800	40-30-30	Oui	Oui	Oui	2 - 3*	Oui	1-2**	1	
Moyen	< 7	< 250	-	100	-	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	-	-	
		> 250	700	80-20	Oui	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	1	-	
	7 - 12	< 250	-	80-20	Oui	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	0-1**	-	
		> 250	1,200	60-40	Oui	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	1	0-1	
Faible	< 7	< 400	-	100	-	Oui	Oui	-	Oui	-	-	
		> 400	-	80-20	Oui	Oui	Oui	-	Oui	-	-	
	7 - 12	< 400	-	100	-	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	-	-	
		> 400	-	80-20	Oui	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	1	1/partenaire	
<b>Organismes des Nations Unies</b>												
N/A	< 7	-	-	100	-	Oui	Oui	-	Oui	Manuel opérationnel***	-	Non
	7 - 12	-	-	100	-	Oui	Oui	1 mi-parcours	Oui	Manuel opérationnel***	-	
<p>* Trois rapports d'étape ne sont nécessaires que pour les projets de 10 mois ou plus.</p> <p>** Des visites de terrain ne sont nécessaires que pour les projets de 10 mois ou plus.</p> <p>*** Les dispositions de suivi pour les projets mis en œuvre par des organismes des Nations Unies seront déterminées au niveau pays conformément aux dispositions spécifiques énoncées par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Conseil consultatif. Le suivi des projets des organismes des Nations Unies est obligatoire et doit être basé sur une méthodologie d'échantillonnage tenant compte de facteurs spécifiques au pays (voir 4.5 Suivi).</p>												

190. Conformément aux modalités opérationnelles décrites ci-dessus, le nombre et le pourcentage de chaque décaissement, ainsi que les exigences de rapports narratifs et financiers seront clairement stipulés dans la convention de subvention entre le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et le partenaire d'exécution<sup>27</sup>.
191. En fonction de la cote de risque du partenaire et/ou des résultats des contrôles financiers, le Groupe de financement de l'action humanitaire peut demander des rapports financiers supplémentaires. La fréquence des rapports supplémentaires dépend du niveau de risque et/ou des résultats des contrôles financiers.
192. Dans des circonstances exceptionnelles, les limites du « Montant maximum par projet » et le nombre de « décaissements » peuvent être modifiés. Seules des raisons programmatiques solides, dûment expliquées et documentées, peuvent justifier de telles exceptions. Les exceptions aux modalités opérationnelles doivent être soumises par la Section de la coordination des financements/Bureau de la coordination des actions humanitaires à l'approbation de l'EO (ou d'un agent dûment délégué).
193. Dans le cas de projets exécutés par des organismes des Nations Unies, 100 % du budget approuvé seront décaissés à la signature de la convention de subvention.

#### **4.5 Suivi**

##### Définition du suivi dans le champ d'application des Fonds de financement commun pour les pays<sup>28</sup>

194. Le suivi est défini comme étant un processus systématique et régulier de collecte, de vérification et de triangulation des informations pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux résultats et aux activités du projet ; en gardant à l'esprit l'obligation de rendre compte aux populations et aux donateurs. Les informations recueillies servent à prendre des décisions informées et à renforcer le partenariat et la coordination.

##### Objectifs du suivi

195. Le suivi a principalement pour but d'évaluer les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs fixés et de vérifier l'exactitude des rapports soumis par les partenaires. S'appuyant sur ces principes, le suivi et les rapports des Fonds de financement commun pour les pays ont les objectifs clés suivants :
  - i. Vérifier les progrès du partenaire dans l'exécution du projet (selon le cadre logique et le plan de travail), le processus de ciblage des bénéficiaires, l'utilisation des ressources (selon le budget) et les systèmes de suivi interne et des rapports.
  - ii. Trianguler les informations recueillies par d'autres moyens, identifier les insuffisances et les tendances des interventions humanitaires et réfléchir aux bonnes pratiques et aux leçons retenues à l'aide des conclusions et des recommandations pour la gestion des résultats, l'atténuation des risques et l'information publique.
  - iii. Renforcer le partenariat et la coordination entre le Bureau de la coordination de l'action humanitaire, le partenaire et les autorités locales et s'engager à rechercher les commentaires des communautés affectées.
196. Le principe de base du suivi est que toutes les organisations bénéficiaires, les organismes des Nations Unies et les ONG, sont soumis à un contrôle par le fonds. Bien que les exigences ne soient pas identiques, il faut bien reconnaître que le Coordonnateur de l'action humanitaire doit être rassuré sur les performances des projets, quelle que soit l'entité d'exécution.

---

<sup>27</sup> Quand l'engagement par contrat de partenaires d'exécution n'est pas géré par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, les mêmes dispositions devraient être intégrées dans les dispositions contractuelles avec les partenaires.

<sup>28</sup> Comme articulé lors de l'atelier thématique, intitulé « Suivi des environnements à haut risque », tenu à Beyrouth en juin 2016 (organisé par la Section de la coordination des financements et les gestionnaires de fonds).

### Rôles et responsabilités

197. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est responsable de s'assurer qu'un échantillon représentatif des projets financés en vertu du Fonds de financement commun pour les pays soit effectivement contrôlé par des modalités de suivi appropriées. Le Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires est en outre chargé de coordonner les efforts de suivi et de veiller à ce que le suivi des projets soit effectué.
198. Le Groupe du financement de l'action humanitaire doit calculer les coûts des activités de suivi et de rapports prévus sur la base de l'objectif et du calendrier. Ces coûts doivent faire partie du plan des coûts du Bureau pays de la coordination des affaires humanitaires, et donc être couverts par le budget dudit bureau.
199. Le Groupe du financement de l'action humanitaire coordonne et participe aux visites de suivi sur le terrain et devrait travailler en étroite collaboration avec les groupes sectoriels à concevoir les procédures liées au suivi. Un plan de suivi devrait être élaboré par le Groupe du financement de l'action humanitaire au moment de la prise des décisions d'affectation. Le plan de suivi peut être révisé en fonction de l'évolution du contexte opérationnel et des informations recueillies au moyen de rapports. Les principales responsabilités du Groupe du financement de l'action humanitaire en termes de suivi sont les suivantes :
- i. Élaborer et appliquer un plan de surveillance complet qui reflète les exigences minimales des modalités opérationnelles ([voir ci-dessus](#)).
  - ii. Collaborer avec les coordonnateurs de groupes sectoriels et les coordonnateurs pour s'assurer que le suivi est réalisé en étroite coordination avec d'autres activités de suivi du groupe.
  - iii. Élaborer le mandat et engager un expert externe sous contrat pour le suivi par une tierce partie ou le suivi à distance selon les besoins.
  - iv. Entreprendre des missions de suivi sur le terrain en droite ligne du plan en coopération avec les sous-bureaux de la coordination des affaires humanitaires.
  - v. Examiner et analyser les informations recueillies par le biais des activités de suivi et de rapports.
200. Des dispositions minimales de suivi pour les projets exécutés par les ONG seront déterminées en fonction du niveau de risque attribué au partenaire, de la durée des activités du projet et de la taille du budget du projet tel que formulé dans les modalités opérationnelles du Fonds de financement commun pour les pays.
201. Le suivi des projets des organismes des Nations Unies est obligatoire et doit être fondé sur une méthodologie d'échantillonnage tenant compte des facteurs spécifiques au pays, pouvant être déterminés au niveau du pays selon les dispositions spécifiques énoncées par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Conseil consultatif. Le mécanisme de suivi peut être adapté au type de projet à mettre en œuvre (par exemple, une enquête de satisfaction des parties prenantes pour les projets dans le pipeline).

### Processus et outils de suivi

202. En tenant compte du fait que les systèmes de gestion de projets des partenaires constituent l'épine dorsale du suivi, un des objectifs des outils de suivi des Fonds de financement commun pour les pays est de fournir un niveau supplémentaire de suivi des résultats du projet. Les partenaires décrivent les outils qu'ils entendent utiliser dans le cadre du suivi du projet dans leur proposition de projet.
203. Le plan de suivi devrait décrire le type d'outils qui seront utilisés pour satisfaire les normes minimales énoncées dans les modalités opérationnelles. Les outils de suivi ci-dessous représentent ceux qui sont les plus couramment utilisés dans les Fonds de financement commun pour les pays à ce jour.
204. *Suivi sur le site* - Le suivi sur le site, réalisé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires et soutenu par les groupes sectoriels, est une composante essentielle du cadre global visant à vérifier que

les résultats des projets financés par le Fonds de financement commun pour les pays s'inscrivent en droite ligne des cibles et il permet en outre au Coordonnateur de l'action humanitaire et aux groupes sectoriels d'évaluer les aspects qualitatifs de l'exécution du programme. En raison des limites sur ce qui peut être observé lors des visites de sites, des renseignements supplémentaires doivent encore être collectés par d'autres moyens. Bien que la surveillance sur le terrain ne tente pas de faire des études d'évaluation des projets, il sera essentiel d'adopter une démarche qui touche des questions qui vont au-delà des résultats du projet. Les visites de suivi sur le terrain devraient, au minimum, recueillir des informations qui : (i) évaluent l'opportunité de l'exécution globale du projet, (ii) vérifient les résultats consignés dans les rapports et (iii) évaluent les progrès réalisés dans le cadre des activités clés du projet (voir Annexe 11, Modèle de suivi sur le terrain)

205. *Contrôles financiers* – Des contrôles financiers seront effectués pour évaluer la solidité des contrôles internes et l'exactitude des dossiers financiers du partenaire. Un contrôle financier devrait être effectuée en fonction du niveau de risque du partenaire et des modalités opérationnelles du Fonds. Les contrôles financiers sur place par le personnel du Groupe de financement de l'action humanitaire et cabinets d'audits spéciaux du Groupe de financement de l'action humanitaire peuvent être effectuées selon les Modalités opérationnelles ou quand elles sont justifiées par des préoccupations relatives au fonctionnement des contrôles internes du partenaire. Il est recommandé au moins un contrôle par partenaire chaque année. Les contrôles doivent être effectués conformément à l'Annexe 12, Contrôles financiers.
206. *Suivi par une tierce partie* - Le suivi par une tierce partie peut être considéré comme l'une des approches de suivi appropriée pour le Fonds de financement commun pour les pays lorsque l'accès est limité dans les pays ou les régions d'exécution. Cette approche permet aux Fonds de financement commun pour les pays d'obtenir des informations vérifiées indépendamment sur l'état d'avancement de l'exécution des projets du Fonds (principalement dans les zones à haut risque), avec un accent particulier sur la réalisation des résultats du projet. L'approche combine des visites de terrain et des examens de la documentation relative au fonds disponible (par exemple, les propositions de projet et toute autre information/documentation pertinente). Le suivi par une tierce partie a pour objectif principal de vérifier que les activités qui font l'objet de contrats sont exécutées et les résultats associés sont obtenus.
207. *Suivi à distance* - Le suivi à distance peut être un moyen rentable de recueil de données statistiques et de consignation des observations des informateurs clés et des bénéficiaires sur les progrès réalisés en matière de produits du projet et sur le niveau de satisfaction. Des centres d'appels peuvent être établis dans des endroits sûrs dans le seul but de réaliser des entretiens téléphoniques avec des informateurs clés sur la base de questionnaires à choix multiples structurés. Tous les renseignements recueillis peuvent être capturés directement par le biais d'une plate-forme Web hébergée par l'opérateur du centre d'appels en utilisant la logique de validation, fournissant ainsi des données sur les progrès réalisés en temps réel dans les projets suivis qui seraient par la suite partagées avec le Groupe de financement de l'action humanitaire
208. Le suivi à distance a lieu dans les cas où il n'est pas possible d'effectuer des visites de projets physiques. Il n'est pas rare que les Fonds de financement commun pour les pays aient tendance à fonctionner dans des environnements précaires et hautement volatils avec un accès restreint. Le suivi à distance ne peut être utilisé qu'en dernier recours dans les cas où il n'y a pas d'autres options, le principe étant d'utiliser suffisamment de sources d'information pour permettre un suivi significatif. Pour les situations où il n'est pas possible d'entreprendre une quelconque forme de suivi (physique ou à distance), le financement des projets devrait être envisagé à la lumière de l'urgence des besoins auxquels ils répondent. Les risques liés à une telle décision doivent être portés à la connaissance du Conseil consultatif.

#### 4.6 Rapports

209. Les Fonds de financement commun pour les pays exigent la production de rapports de sorte à veiller à ce que les activités menées soient en bonne voie pour atteindre les objectifs du projet proposé. Dans la mesure du possible, les organismes des Nations Unies et les ONG sont traités sur un pied d'égalité en ce qui concerne les exigences de rapports

210. Les exigences de rapports narratifs et financiers pour les ONG sont déterminées selon les modalités opérationnelles décrites ci-dessus ([voir ci-dessus](#)).
211. Les organismes des Nations Unies doivent soumettre, avant le 31 janvier de l'année suivante, des états financiers provisoires qui reflètent les dépenses engagées pour les activités du projet jusqu'au 31 décembre de chaque année. Les états financiers provisoires seront soumis chaque année civile jusqu'à la présentation des états financiers définitifs. À la fin du projet, des états financiers définitifs couvrant la période entre la création et l'achèvement du projet seront dus au plus tard le 30 juin de l'année suivante. Les états financiers des organismes des Nations Unies et des ONG sont recueillis à travers le Système de gestion des subventions selon les modèles annexés au Manuel (voir Annexe 13, Outil de budget et de rapport financier de projet).
212. Les organismes des Nations Unies soumettront un rapport narratif définitif dans un délai de deux mois à compter de la date d'achèvement du projet. Si la durée du projet est comprise entre 7 et 12 mois, les organismes des Nations Unies seront également tenus de soumettre un rapport narratif d'étape qui reflète les résultats obtenus à mi-parcours de l'exécution du projet. Les rapports narratifs des organismes des Nations Unies et des ONG seront soumis au moyen du Système de gestion des subventions et seront préparés selon les modèles annexés au présent Manuel (voir Annexes 14a et 14b, Modèles de rapport narratif d'étape et définitif).
213. Les Fonds de financement commun pour les pays devraient promouvoir l'utilisation d'indicateurs de produits normalisés pour toutes les organisations bénéficiaires (idéalement identifiés dans le Plan de réponse humanitaire, ou, au minimum, comme convenu avec le secteur/groupe dans le pays). Les fonds de financement commun pour les pays promeuvent la mise en œuvre du Plan de réponse humanitaire ou autre cadre similaire de planification au niveau des pays. Les rapports devraient donc être liés, dans la mesure du possible, aux objectifs stratégiques du Plan de réponse humanitaire.
214. Les rapports annuels de tous les programmes des Fonds de financement commun pour les pays sont rendus publics et accessibles à toutes les parties prenantes. Les rapports doivent (i) résumer les résultats du Fonds de financement commun pour les pays par rapport à ses objectifs stratégiques (y compris les liens avec le Plan de réponse humanitaire, le renforcement du Coordonnateur de l'action humanitaire, la promotion du partenariat avec les ONG et le renforcement d'un système de coordination), (ii) décrire le mode d'affectation du financement par rapport à des événements humanitaires clés, la célérité et la transparence et les considérations d'égalité des sexes, (iii) faire la synthèse des réalisations par secteur/groupe, (iv) souligner les initiatives de gestion des risques y compris le suivi et les rapports, (v) faire état des défis actuels et (vi) les principales priorités pour l'année suivante. Les rapports annuels devraient contenir des informations sur les affectations et les projets financés l'année calendaire précédente mais, les projets pouvant chevaucher plusieurs années calendaires, les activités et les réalisations de différentes années d'affectation peuvent être incluses (voir Annexe 4, note d'orientation sur les Rapports annuels).

#### 4.7 Évaluations des Fonds de financement commun pour les pays

215. Les évaluations sont un élément important du cadre de responsabilisation car elles permettent des évaluations indépendantes (externes) des Fonds de financement commun pour les pays au niveau du fonds et en tant que mécanisme des Fonds de financement commun pour les pays au niveau mondial. La prochaine évaluation mondiale sera effectuée en 2018 et portera collectivement sur tous les Fonds de financement commun pour les pays actifs. Les évaluations externes se concentreront sur les performances des Fonds en qualité de mécanismes de financement humanitaire évaluées par rapport aux principaux objectifs. Les questions et méthodes d'évaluation spécifiques et une liste des pays à visiter seront développées dans le cadre du processus de réalisation de l'évaluation. L'évaluation examinera aussi le moment et la portée de la prochaine évaluation.
216. Les évaluations externes des Fonds de financement commun pour les pays ne sont pas mandatées par

les organismes et sont considérées comme des évaluations internes Fonds de financement commun pour les pays. Des examens ponctuels d'aspects précis de la performance du Fonds de financement commun pour les pays peuvent être envisagés au-delà de l'évaluation mondiale obligatoire. Ces examens devraient être planifiés et réalisés sur la base d'une étroite concertation entre le Coordonnateur de l'action humanitaire, le Conseil consultatif et le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires et être soumis à l'approbation de la Section de la coordination des financements du Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

#### 4.8 Audit

217. Les organismes des Nations Unies sont soumis à des systèmes internes d'audit de supervision et d'autres mécanismes établis par leurs organes directeurs respectifs.
218. Les ONG partenaires recevant des financements du Fonds de financement commun pour les pays sont soumises à un audit externe par le Fonds.
219. L'audit externe est un mécanisme de surveillance et une composante essentielle du cadre de responsabilisation. Il améliore la transparence et la bonne gestion financière des ressources affectées dans le cadre du Fonds de financement commun pour les pays. Des informations plus détaillées sur le processus d'audit, notamment le calendrier des audits, sont données dans le processus d'audit (5.4) et la section sur la clôture des projets (5.3.4).
220. Les audits externes permettent au Coordonnateur de l'action humanitaire d'obtenir des assurances fondées sur des preuves sur l'utilisation des fonds transférés aux ONG. En particulier, les audits externes aident à atténuer les risques financiers ; y compris l'utilisation abusive des ressources et les fraudes ; à identifier les faiblesses dans la gestion financière et opérationnelle et à recommander des améliorations critiques ; à identifier les dépenses non admissibles.
221. Les conclusions de l'audit externe fournissent l'information essentielle au partenaire et au système, assurant ainsi la promotion de l'amélioration continue de la gestion et de la performance financière et opérationnelle des ONG, et permettant au Coordonnateur de l'action humanitaire de prendre des décisions de financement mieux informées.
222. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires développera une approche d'audit fondée sur le risque qui remplacera l'approche actuelle axée sur les projets. L'approche fondée sur le risque définira les critères pour hiérarchiser les partenaires qui feront l'objet d'audits sur la base du niveau de risque des partenaires et des volumes financiers transférés aux ONG.
223. Les organes de contrôle interne (le BSCI - Bureau des services de contrôle interne et le BOA - Comité des commissaires aux comptes) vérifient régulièrement les opérations du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Les vérifications effectuées par ces entités sont soumises au principe de l'audit unique. Le Comité des Commissaires aux comptes, qui comprend les Vérificateurs généraux des comptes de trois États Membres, fournit des services d'audit externe pour le compte des Nations Unies et ses fonds et programmes, à l'exception du Programme alimentaire mondial (PAM), qui a son propre vérificateur externe.

#### 4.9 Mesures de conformité

224. Grâce aux mécanismes de reddition de comptes précités, le Coordonnateur de l'action humanitaire visera à préserver la gestion programmatique et financière des Fonds de financement commun pour les pays. Les mesures de conformité permettent au Coordonnateur de l'action humanitaire de traiter la non-conformité sur la base des termes juridiques convenus entre le fonds et l'organisation bénéficiaire, en particulier celles liées aux types de situations suivantes :

- i. Rapports financiers ou narratifs en souffrance.
- ii. Non remboursement de fonds non dépensés.
- iii. iii. Conclusions critiques (à haut risque) d'audit/opinion qualifiée d'audit (en particulier sur l'absence de contrôles internes critiques, les graves faiblesses dans les contrôles internes, l'absence de rapprochement bancaire, l'absence du système de comptabilité en partie double, l'absence de pièces justificatives, l'absence de reçus authentiques).
- iv. Conclusions essentielles de suivi et des contrôles financiers.
- v. Violation de principes humanitaires et de code de conduite<sup>29</sup>.
- vi. Indication d'une possibilité de fraude, de corruption ou de détournement de fonds.

Le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) procède à des audits internes du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et adhère au principe de l'audit unique, de sorte qu'il ne puisse pas auditer les fonds et programmes de l'ONU qui ont leur propre fonction d'audit interne. Les audits du BSCI et du Conseil des Commissaires aux comptes couvrent régulièrement la gestion des fonds communs du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et déterminent si les procédures de gestion des Fonds de financement commun pour les pays sont appropriées. Ces audits couvrent toutes les parties des Fonds de financement commun pour les pays (conseils consultatifs, affectations, gestion des risques, etc.), vérifient le respect des règles et des lignes directrices et sont rendus publics.<sup>30</sup>

225. Dans le cas où un partenaire déroge aux exigences décrites dans le présent manuel et rappelées dans l'accord contractuel ou se rend coupable d'un manquement à d'autres obligations découlant dudit accord, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires prendra progressivement des mesures correctives communément appelées mesures de conformité (Annexe 15, Mesures de conformité). Conformément au principe de l'audit unique, les donateurs et les États Membres ne doivent en aucun cas procéder à des vérifications supplémentaires et doivent s'en tenir au principe de l'audit unique pour éviter de doubler les efforts, pour réduire les perturbations et les coûts pour toutes les parties et éviter de formuler des recommandations contradictoires qui pourraient ouvrir la voie à une grande confusion et une incompréhension des opérations des Fonds de financement commun pour les pays.
226. Le principe général qui sous-tend l'application des mesures de conformité est que, chaque fois qu'un partenaire n'est pas conforme aux exigences découlant du cadre de responsabilisation décrit ci-dessus ou de l'accord contractuel concerné, le Coordonnateur de l'action humanitaire, par l'intermédiaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, prendra des mesures progressives pour corriger le comportement des partenaires. Des solutions doivent être recherchées chaque fois que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires l'estimera approprié.

## 5. Administration des Fonds de financement commun pour les pays

### 5.1 Définitions de base et directives sur le processus de préparation du budget des projets

227. Ce guide donne aux partenaires un cadre commun pour faciliter une préparation appropriée des budgets des projets. Il met l'accent sur la définition des coûts admissibles et non admissibles, des coûts directs et indirects (par exemple, les Dépenses d'appui aux programmes), le partage des coûts, les catégories budgétaires et la ventilation adéquate des lignes budgétaires. Ce guide s'applique à tous les partenaires.

<sup>29</sup> Voir [GA Res 46/182](#) et <https://cdu.unlb.org/UNStandardsOfConduct/CodeofConduct.aspx>  
<https://oios.un.org/page?slug=report>.

### 5.1.1 Justification et principes de base des budgets de projet

228. Une séparation claire des tâches sous-tend la préparation, l'examen et l'approbation du budget de projet. Cela est essentiel pour préserver la nature de processus impulsé par les pays des Fonds de financement commun pour les pays et nécessaires pour assurer les contrôles centraux et internes en vue de réduire le risque d'approuver des budgets de projets erronés ou inappropriés (par exemple des erreurs de calcul, l'incohérence et le manque de transparence ou l'admission de coûts non admissibles). À cet égard, les gestionnaires de fonds sur le terrain, les agents des finances certificateurs au siège et les partenaires ont des rôles et des responsabilités spécifiques, qui se déclinent comme suit :
229. Les gestionnaires de fonds ont la responsabilité de veiller à ce que :
- i. Les principes d'économie, d'efficacité, de transparence et de responsabilité sont respectés dans le sens où les entrées du budget de projet sont en rapport avec les activités prévues et les résultats attendus, plus précisément, que le budget de projet soit le reflet correct, juste et raisonnable du cadre logique/proposition de projet.
  - ii. Les estimations de coûts sont raisonnables dans le contexte spécifique du pays afin que le financement soit utilisé de la manière la plus efficace.
230. Les agents des finances certificateurs au siège ont pour rôle de :
- i. Vérifier l'exactitude factuelle du budget, vérifier la cohérence avec la proposition de projet et le cadre logique.
  - ii. Signaler les motifs de préoccupation et obtenir des explications du gestionnaires de fonds sur les questions qui peuvent compromettre la conformité avec les règles de l'Organisation des Nations Unies et d'affecter la transparence et la responsabilité financière.
231. Dans le processus de budgétisation, les partenaires doivent :
- i. Fournir une ventilation du budget correcte et équitable des coûts prévus qui sont nécessaires pour exécuter les activités et atteindre les objectifs du projet.
  - ii. Utiliser et respecter le modèle de budget (Annexe 13, a et b : Outil de budget et de rapports financiers de projet) et les conseils fournis par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour la classification et la ventilation des coûts prévus.
  - iii. Fournir un budget narratif (comme une composante essentielle du budget) qui explique clairement l'objet et la justification de toute ligne budgétaire. Par exemple, les coûts partagés, les actifs coûteux et les coûts/équipements requis pour soutenir le fonctionnement régulier du partenaire sont des cas précis qui nécessitent une note explicative du budget.

### 5.1.2 Coûts admissibles et non-admissibles

- Coûts admissibles

232. Les attributs suivants définissent la nature des coûts admissibles :
- i. Ils doivent être nécessaires et raisonnables pour la réalisation des objectifs du projet.
  - ii. Ils doivent être conformes aux principes de bonne gestion financière, en particulier aux principes d'économie, d'efficacité, d'efficience, de transparence et de reddition des comptes.
  - iii. Ils doivent être identifiables dans les écritures comptables et étayés par des pièces justificatives originales dans la mesure où ils sont engagés, conformément à la proposition de projet approuvée et à la période.
233. Ils peuvent inclure :
- i. Tous les coûts de personnel (y compris les salaires, les cotisations de sécurité sociale, l'assurance médicale, la prime de risque, lorsqu'applicable) et tout autre coût inclus dans le cadre des avantages sociaux de l'organisation. Les salaires et les frais ne peuvent excéder les coûts normalement supportés par le partenaire dans d'autres projets.
  - ii. Les frais des consultants impliqués dans l'exécution du projet.
  - iii. Les coûts liés au personnel de soutien au niveau des pays directement liés au projet.

- iv. Les frais de voyage et de séjour directement liés à la mise en œuvre du projet pour le personnel du projet, les consultants et autres membres du personnel qui peuvent également être admissibles, à condition que les coûts n'excèdent pas ceux normalement supportés par le partenaire.
- v. Une contribution aux coûts des bureaux de pays du partenaire, sous forme de coûts partagés prélevés sur la base d'un calcul bien expliqué et d'un système de répartition raisonnable. Les coûts partagés doivent être détaillés. Les coûts partagés doivent être détaillés.
- vi. L'appui financier aux bénéficiaires, y compris la trésorerie et la distribution sur la base de bons.
- vii. Les coûts d'achat des biens et services fournis aux bénéficiaires du projet, y compris les coûts du contrôle de la qualité, du transport, du stockage et de distribution.
- viii. Les coûts liés à des éléments non consommables (actifs) tels que les équipements, le matériel informatique pour les activités d'enregistrement et de terrain similaires, l'équipement médical, les pompes à eau et les groupes électrogènes.
- ix. Les dépenses encourues par le partenaire relatives à l'attribution des contrats requis pour l'exécution du projet, telles que les dépenses pour le processus d'appel d'offres.
- x. Les coûts engagés par les partenaires d'exécution en sous-traitance, directement imputables à l'exécution du projet.
- xi. Les autres coûts issus directement des exigences de la convention de subvention, tels que ceux liés au suivi, aux rapports, à l'évaluation, à la diffusion de l'information, à la traduction, à l'assurance, y compris les coûts des services financiers (notamment les frais bancaires pour les transferts).

- Coûts non-admissibles

234. Les coûts suivants ne sont pas admissibles :

- i. Les coûts qui ne sont pas prévus dans le budget approuvé (en tenant compte des révisions budgétaires dûment approuvées)
- ii. Les coûts engagés en dehors de la période d'exécution du projet approuvée (en tenant compte des prolongations sans coût supplémentaire dûment approuvées)
- iii. Les dettes et les provisions pour les pertes ou dettes futures éventuelles.
- iv. Les intérêts dus par le partenaire d'exécution à des tiers.
- v. Les éléments déjà financés par d'autres sources.
- vi. L'achat de terrains ou de bâtiments.
- vii. Les pertes de change.
- viii. Les cessions et remboursements par le partenaire d'exécution, les contractants ou le personnel du partenaire d'exécution d'une partie des coûts déclarés pour le projet.
- ix. Les salaires des fonctionnaires.
- x. Les dépenses d'accueil, la fourniture de nourriture/rafraîchissements pour le personnel du projet (à l'exclusion de l'eau et l'hébergement pour les formations, les événements et les réunions directement liés à l'exécution du projet)
- xi. Les mesures incitatives, les majorations, les cadeaux au personnel.
- xii. Les amendes et pénalités.
- xiii. Les droits, taxes, impôts (y compris la TVA) récupérables par le partenaire d'exécution.
- xiv. L'évaluation globale des programmes.
- xv. Les honoraires d'auditeur/ honoraires d'auditeur du système - ces coûts sont payés directement par le fonds Les honoraires d'auditeur/ honoraires d'auditeur du système - ces coûts sont payés directement par le fonds<sup>31</sup>

- Autres types de coûts

235. Au cas par cas et en fonction des objectifs du fonds, le gestionnaire de fonds conserve la souplesse nécessaire pour prendre en compte les coûts suivants comme admissibles :

- i. Les frais de formation des fonctionnaires en tant que composante d'une activité de projet qui contribue à la réalisation des objectifs globaux du projet.

---

<sup>31</sup> Ces coûts sont facturés comme des coûts directs aux fins de la gestion du fonds.

- ii. Les supports de la visibilité du partenaire d'exécution directement liée à des projets financés par les Fonds de financement commun pour les pays.
- iii. Les frais de voyage internationaux lorsqu'ils sont directement liés à la réalisation des objectifs du projet. Lorsque les frais de voyage internationaux sont nécessaires pour soutenir les activités supplémentaires en dehors ceux du projet, ces coûts ne peuvent être pris en compte que s'ils sont bien justifiés et dans la proportion attribuable au projet.
- iv. Véhicules.
- v. Les coûts d'amortissement pour le matériel non-consommable/durable utilisé pour le projet dont le coût n'est pas financé dans le budget actuel ou par un financement préalable du Fonds de financement commun pour les pays.
- vi. L'équipement pour le fonctionnement ordinaire du partenaire d'exécution.
- vii. Les coûts récurrents pour les opérations actuelles du partenaire d'exécution.

### 5.1.3 Coûts directs et indirects

236. Il y a deux catégories de dépenses admissibles : les coûts directs et les coûts indirects.

- Coûts directs

237. Les coûts directs doivent être clairement liés aux activités du projet décrites dans la proposition de projet et le cadre logique. Ils sont définis comme les coûts réels directement liés à l'exécution du projet pour couvrir les coûts des biens et services fournis aux bénéficiaires, et les coûts liés aux activités d'appui (même partielles, tel qu'un garde de sécurité ou un logisticien travaillant partiellement pour le compte du projet), nécessaires pour la prestation de services et la réalisation des objectifs du projet

238. Les coûts directs comprennent :

- i. Les coûts liés au personnel et les coûts connexes, y compris les frais des consultants et des autres membres du personnel.
- ii. Les fournitures, articles, matériels.
- iii. L'équipement.
- iv. Les services contractuels.
- v. Les frais de voyage, y compris le transport, le carburant, et les indemnités journalières de subsistance pour le personnel, les consultants et les autres membres du personnel liés au projet.
- vi. Les transferts et les subventions aux homologues.
- vii. Le fonctionnement général et autres coûts directs y compris les dépenses de sécurité, la papeterie, et les services publics tels que les télécommunications, Internet, la location de bureaux et les autres coûts directs, y compris les dépenses entrant dans le cadre du suivi, de l'évaluation et des rapports liés à l'exécution du projet.

- Coûts indirects

239. Les coûts indirects sont considérés comme des dépenses d'appui du programme (PSC). Ces dépenses englobent tous les coûts qui sont engagés par le partenaire d'exécution, indépendamment de la portée et du niveau de ses activités et qui ne peuvent être attribués sans équivoque à des activités, des projets ou des programmes spécifiques. Ces coûts comprennent généralement les frais généraux (c'est-à-dire, le siège et les organes statutaires, les services juridiques, la passation des marchés en général et le recrutement, etc.) qui ne sont pas liés à la fourniture de service à un projet particulier. Les dépenses d'appui du programme ne doivent en aucun cas excéder 7 % des dépenses directes approuvées engagées par le partenaire d'exécution.

240. Les dépenses d'appui au programme des partenaires d'exécution en sous-traitance associées à l'exécution d'un projet spécifique doivent être couvertes par le plafond de 7 % du total des dépenses réelles des projets.

241. Les coûts indirects n'ont pas à être détaillés dans le budget du projet.

### 5.1.4 Coûts partagés

242. Les Fonds de financement commun pour les pays acceptent la pratique du partage des coûts entre les différents donateurs et les projets en vertu d'un programme de pays d'un partenaire d'exécution. Le partenaire d'exécution peut partager certains coûts du bureau de pays à différents usages et projets, par exemple pour le personnel, la location de bureaux, les services publics et les véhicules loués.

Les directives suivantes s'appliquent aux coûts partagés dans le budget du projet :

- i. Tous les coûts partagés doivent être directement liés à l'exécution du projet.
- ii. Tous les coûts partagés doivent être détaillés dans le budget, conformément à la pratique comptable standard suivante et fondés sur un système de répartition bien justifié, raisonnable et juste, être clairement expliqués dans les notes explicatives qui accompagnent le budget du projet et être évalués et approuvés par le Groupe du financement de l'action humanitaire.
- iii. Le partenaire devrait tout le temps être en mesure de démontrer comment les coûts ont été calculés et expliquer dans la proposition/cadre logique de projet comment le calcul a été fait (par exemple, au prorata, moyennes).<sup>32</sup>
- iv. Si un poste est à frais partagés, le pourcentage du coût mensuel correspondant au temps que la personne consacrerait au projet doit être budgétisé. Des parties d'une section ne peuvent pas être budgétisées en tant que coûts de personnel, seuls les pourcentages sont acceptables.
- v. Les coûts partagés, autres que ceux liés au personnel, devraient l'être sur la base d'un système de répartition équitable des coûts<sup>33</sup>. En conséquence, les pourcentages dans le budget doivent être évalués et approuvés par le Groupe de financement de l'action humanitaire.
- vi. Les coûts partagés, y compris les coûts liés au personnel, doivent être facturés pour l'entière durée du projet. Si cela n'est pas possible, la justification de la répartition doit être expliquée dans les notes explicatives du budget.

### 5.1.5 Guide sur la ventilation des lignes budgétaires

243. Chaque ligne budgétaire nécessite la ventilation des coûts suivante :

- i. Détailler chaque membre du personnel local et expatrié, les consultants et les autres membres du personnel par fonction et fournir la quantité unitaire et le coût unitaire (par des taux quotidiens ou mensuels) pour chaque poste<sup>34</sup>.
- ii. Les lignes budgétaires dont la valeur totale est supérieure à 10 000 USD (comme valeur cumulée) nécessitent une explication claire du calcul dans les notes explicatives du budget.
- iii. Quand les lignes budgétaires contiennent les coûts de plusieurs articles (supérieurs à 10 000 USD) une ventilation du budget doit être incluse dans l'énumération sur Excel des articles, des coûts unitaires, de la quantité, de la valeur ou des coûts (par coût unitaire et coût total. Les documents

<sup>32</sup> Les postes à coûts partagés dont l'existence est destinée à durer toute la durée du projet doivent être imputés pour toute la période et en pourcentage par rapport au projet (la moitié du coût d'un garde de sécurité, dans le cadre d'un projet de 12 mois, doit être budgétisé à 50 % du salaire mensuel pendant 12 mois). Des durées plus courtes que le projet ne sont acceptables que si le poste n'est pas destiné à durer pendant toute la durée du projet. Lors de l'enregistrement des dépenses, le partenaire conservera la possibilité de le faire, dans le montant prévu au budget, selon les modalités qui répondent le mieux à ses préférences (imputer 100 % du poste de garde de sécurité pendant 6 mois).

<sup>33</sup> Cela devrait être calculé comme un pourcentage du montant total du coût partagé et facture comme un pourcentage de la valeur du projet. Il est préférable de facturer des coûts partagés sur la durée intégrale du projet. Les partenaires ont le choix d'enregistrer les dépenses dans le montant budgétisé selon les modalités qui répondent le mieux à leurs besoins (par exemple, pour couvrir la moitié du loyer d'un bureau pour un projet de 12 mois, le partenaire devrait budgétiser le loyer à 50 pour cent du coût mensuel sur une période de 12 mois. Le partenaire peut payer l'intégralité du loyer du bureau pendant 6 mois avec le budget affecté).

<sup>34</sup> Les postes de personnel doivent être imputés par unité. Lorsque les coûts de personnel ne sont que partiellement à la charge du budget donné cela doit se refléter dans le pourcentage (50 % d'un poste, et non pas la moitié d'un poste de 100 %).

- doivent être téléchargés dans le Système de gestion des subventions).
- iv. Fournir l'unité ou la quantité (par exemple, 10 kits, 1 000 tonnes métriques) et le coût unitaire des articles, fournitures et matériel à acheter. Les notes explicatives du budget devraient correctement mentionner les mesures de l'unité (longueur, volume, poids, surface, etc.).
  - v. Fournir les spécifications techniques pour les articles dont le coût unitaire est supérieur à 10 000 USD.
  - vi. Fournir les spécifications techniques pour les articles dont les coûts unitaires peuvent varier fortement en fonction de ces spécifications (par exemple, pour les groupes électrogènes, une référence à la gamme possible de la puissance serait suffisante pour évaluer correctement l'exactitude de l'estimation du coût).
  - vii. Fournir les détails dans la note explicative du budget afin que l'objectif de la ligne budgétaire puisse clairement être identifié.
  - viii. Détailler les frais généraux de fonctionnement (par exemple le loyer de bureau, les télécommunications, Internet, les services publics) pour l'exécution du projet en précisant les quantités et les prix unitaires. Une somme forfaitaire pour les frais de fonctionnement n'est pas acceptable.
  - ix. Les voyages peuvent être estimés à condition que les modalités de calcul soient décrites avec exactitude dans les notes explicatives (par exemple, fournir des estimations sur le nombre de voyages et la durée moyenne en jours, les taux de l'indemnité journalière de subsistance (DSA), etc.).
  - x. Les voyages (nationaux et internationaux) : estimation du nombre de voyages et du coût par voyage.
  - xi. Fournir la liste des articles<sup>35</sup> et le coût estimé par article inclus dans les kits quand la ligne budgétaire cumulée est supérieure à 10 000 USD.
  - xii. Fournir la liste des articles pour les kits standardisés à l'échelle mondiale tels que les kits de prophylaxie post-exposition et les kits sanitaires d'urgence inter-organisations. Cela n'inclut pas les kits standard convenus dans chaque pays.
  - xiii. Dans le cas des travaux de construction, d'un montant supérieur à 10 000 USD, seuls les coûts de main d'œuvre et des matériaux essentiels connus peuvent être budgétisés et détaillés, en indiquant l'unité/quantité et le coût unitaire. Les notes explicatives qui accompagnent le budget devraient expliquer le mode d'estimation des coûts de construction sur la base d'un prototype standard de bâtiment (par exemple latrines, postes de santé ou abris), le type de matériaux (par exemple bois, préfabriqué ou brique/ciment/béton) et la formule ou la justification utilisée pour estimer les coûts de construction (par exemple par pied ou mètre carré ou expériences antérieures).
  - xiv. Le partenaire est responsable et tenu de rendre compte pour garantir que le(s) budget(s) des partenaires d'exécution en sous-traitance adhèrent aux principes d'économie, d'efficacité, d'efficacités et de transparence. Le partenaire doit s'assurer que le(s) budget(s) des partenaires d'exécution en sous-traitance soit/soient proportionnel(s) aux activités prévues et aux résultats attendus et raisonnables dans le contexte spécifique du pays. Le budget des partenaires d'exécution en sous-traitance devrait être fourni en une seule ligne dans la catégorie budgétaire - *Transferts et subventions aux contreparties*. Une ventilation détaillée n'est pas nécessaire pour le Système de gestion des subventions. Mais, à la demande du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et/ou des auditeurs, le partenaire est responsable et tenu de fournir les documents détaillés nécessaires, justificatifs du budget et des dépenses encourus par le partenaire d'exécution en sous-traitance. Les détails du budget et des dépenses du partenaire d'exécution en sous-traitance doivent être disponibles, s'il l'est demandé, au même niveau de détail et au même format que celui applicable au principal partenaire d'exécution. Ces documents doivent rester disponibles pendant une période d'au moins 5 ans suivant la clôture du projet.

## 5.2 Signature des conventions de subventions

244. Les modèles standard de conventions de subventions (voir Annexes 16 et 17, Conventions de subventions avec des ONG et des organismes des Nations Unies) doivent être utilisés pour la passation de contrats.

<sup>35</sup> La liste devrait être fournie en annexe au budget.

Aucune modification des articles de la Convention de subvention n'est autorisée.

245. L'utilisation du Système de gestion des subventions (GMS) est le prérequis pour la mise en œuvre du processus décrit ci-dessous. Le système soutient la pleine mise en œuvre de procédures normalisées et des processus de diligence raisonnable, il apporte un soutien tout au long de la gestion du cycle du projet, c'est le référentiel des documents de projet justificatifs nécessaires qui permet d'assurer l'exécution rapide et efficace des mécanismes de contrôle pour gérer et atténuer les risques associés à la gestion de fonds.
246. Les conventions de subvention avec les organismes des Nations Unies, les ONG et le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont préparées par les Bureaux locaux de la coordination des affaires humanitaires (normalement le Groupe de financement de l'action humanitaire). Les conventions de subventions sont signées par le Coordonnateur de l'action humanitaire et contre signées par le représentant autorisé du partenaire, comme enregistré dans le module Diligence raisonnable du Système de gestion des subventions. Les conventions de subventions sont ensuite envoyées au siège de Bureau de la coordination des affaires humanitaires, à la Section de la coordination des financements pour approbation finale et signature par le Chef du Service administratif (ou un agent dûment délégué).
247. Les conventions de subvention (voir Annexes 18 et 19, Conventions de subvention avec les ONG et les organismes des Nations Unies) doivent être soumises au Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires/Section de la coordination des financements par le gestionnaire de fonds, à travers le Système de gestion des subventions. Les pièces justificatives suivantes (toutes annexées) doivent être soumises.
- i. Une copie de la convention de subvention signée par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le partenaire.<sup>36</sup>
  - ii. Une proposition de projet (telle qu'approuvée par le Coordonnateur de l'action humanitaire).
  - iii. Une proposition de budget du projet (telle qu'approuvée par le Coordonnateur de l'action humanitaire).
248. La signature des conventions de subvention est soumise à délai de traitement maximal de 3 jours ouvrables, à condition que la documentation présentée au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires/ Section de la coordination des financements soit complète, précise et cohérente.
249. La convention de subvention n'est valable que si elle est signée à la fois par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le partenaire d'exécution. La date de début, convenue par le Groupe du financement de l'action humanitaire en consultation avec le partenaire d'exécution, est indiquée en Annexe B de la convention de subvention. L'Annexe B peut être signée au même moment que l'Indicateur de performance pour assumer les dépenses en conséquence. Si la signature de la convention de subvention par le partenaire intervient après la date convenue de début, la date de la signature de la convention de subvention est la date officielle de début du projet.
250. Les dépenses sont admissibles à partir de la date de signature par le partenaire, qui marque l'entrée en vigueur de la convention de subvention.

### **5.3 Révisions : Prolongations sans coût supplémentaire, modifications budgétaires et changements apportés aux projets**

Il peut s'avérer nécessaire d'apporter des changements à un projet pour des raisons diverses et ceux-ci peuvent avoir des conséquences différentes sur la portée, la durée et le budget du projet. Toutes les formes de changement doivent être portées à l'attention du gestionnaire de fonds. Ce dernier évaluera, en concertation avec les coordonnateurs de groupes/secteurs, si les changements proposés doivent obtenir une autorisation écrite formelle, si un avenant à la convention de subvention initiale est nécessaire

<sup>36</sup> Pour les fonds gérés avec l'appui du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluri-partenaires du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Document d'affectation et une Demande de transfert de fonds seront utilisés (voir Annexe 24 a et b).

(voir Annexe 18, Avenant à une convention de subvention avec des ONG, et Annexe 19, Avenant à une convention de subvention avec les organismes des Nations Unies) ou si l'ampleur des changements proposés est telle qu'il doit être mis fin au projet.

251. Les annexes 20 (Formulaire de demande de révision de projet) et 13 a et b (Outil budgétaire pour les amendements) de ces lignes directrices fournissent le format pour demander une prolongation sans coût supplémentaire/révision du budget.
252. En fonction de la nature de la révision, les flux de travail des systèmes de gestion des subventions pertinents seront activés par le Groupe de financement de l'action humanitaire, en autorisant ainsi les partenaires à demander les amendements requis.
253. Le Coordonnateur de l'action humanitaire ou le Chef de bureau du Bureau de la coordination des actions humanitaires, s'il est délégué à le faire (voir Annexe 21, Délégation de pouvoir pour l'approbation de révision) répondra au partenaire d'exécution par écrit pour accepter, modifier ou rejeter la demande (voir Annexe 20, Formulaire de demande de révision de projet). S'il est accepté, cet amendement devient partie intégrante de la convention et doit être approuvé par le Siège du Bureau de la coordination des actions humanitaires.
254. Un amendement signé à la convention de subvention est nécessaire dans les circonstances suivantes :
  - i. Modifications du budget du projet supérieures à la tolérance de 15 pour cent autorisée pour chaque catégorie budgétaire
  - ii. Ajout d'une nouvelle ligne budgétaire, qu'elle soit inférieure ou supérieure à la tolérance de 15 % autorisée pour chaque catégorie budgétaire
  - iii. Changement de la durée du projet
  - iv. Changement des informations bancaires liées au projet
  - v. Tout autre changement ayant des implications financières ou juridiques et faisant partie de la subvention de convention
255. Les changements suivants ne nécessitent pas un amendement à la convention de subvention et seront approuvés dans le Système de gestion des subventions selon l'approbation sans amendement de la convention de subvention » .
  - i. Changement du site du projet à moins que ce changement ne concerne l'intégralité de la zone du projet.
  - ii. Changement du nombre de bénéficiaires à moins que ce changement n'affecte la nature du projet.
  - iii. Changement de l'activité approuvée du projet, à moins que ce changement n'affecte l'objectif et le résultat essentiel du projet.

### 5.3.1 Prolongations sans coût supplémentaire

256. Les demandes de prolongation sans coût supplémentaire seront examinées au cas par cas, selon les raisons justifiant la demande et des preuves de progrès recueillies dans les rapports narratifs et financiers (c'est-à-dire, les rapports d'étape/à mi-parcours), ou par des visites de suivi sur le terrain et des contrôles financiers.
257. Les demandes de prolongation sans coût supplémentaire doivent être soumises au plus tard quatre semaines avant la fin du projet. Aucune demande soumise à une date ultérieure ne sera prise en compte
258. La prolongation sans coût supplémentaire peut modifier la convention en vue de prolonger la durée du projet, avec ou sans modification apportée au budget ou aux activités du projet. Pour prolonger la durée, un avenant à la convention initiale doit être signé par les deux parties.

### 5.3.2 Modification budgétaire

259. Il existe trois types de révisions budgétaires acceptables :

- Révision du budget n'excédant pas 15 % du budget approuvé.
  - i. Ce type de modification ne nécessite pas d'autorisation officielle de la part du Coordonnateur de l'action humanitaire, ce qui signifie que, dans cette limite, le partenaire d'exécution a la possibilité d'apporter des ajustements au budget du projet selon les besoins durant l'exécution
  - ii. Les redéploiements de coûts pour les catégories de budget n'excédant pas 15% de la catégorie du budget initialement approuvé sont acceptables pour toutes les catégories sauf pour la catégorie « coûts liés au personnel et autres ». Tout changement apporté à ladite catégorie doit être approuvé par écrit par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
  - iii. Le redéploiement doit être fait par rapport aux lignes budgétaires existantes.
  - iv. Des modifications budgétaires de ce type, effectuées sans consentement préalable, sont acceptables tant que les activités conservent les mêmes portée et nature de l'affectation initiale.
  
- Révision budgétaire de plus de 15 %
  - i. Les redéploiements de coûts à des catégories budgétaires supérieures à 15 % du montant initialement approuvé nécessitent l'autorisation du Coordonnateur de l'action humanitaire.
  - ii. Le partenaire d'exécution adresse la demande au Coordonnateur de l'action humanitaire (Annexes 20, Formulaire de demande de révision de projet et 13 a et page 7, Outil budgétaire pour les amendements), après consultation préalable avec le gestionnaire de fonds.
  - iii. Si les modifications budgétaires impliquent des changements programmatiques (dans la portée et la nature de l'affectation initiale), le partenaire d'exécution soumet également un cadre logique révisé
  - iv. L'approbation d'une telle modification par le Coordonnateur de l'action humanitaire sera officialisée par un avenant à la convention de subvention initiale (y compris toutes les pièces justificatives nécessaires, la proposition de projet et le budget de projet).
  
- Ajout d'une nouvelle ligne budgétaire

260. En aucun cas, les révisions budgétaires ne porteront à la hausse le budget total approuvé.

261. Les variations de lignes budgétaires dans une même catégorie, n'affectant pas la valeur totale de la catégorie, sont acceptables sans accord préalable.

262. Toutes les lignes budgétaires supplémentaires dans une catégorie, même si elles n'ont aucun impact sur le montant total de la catégorie, exigent le consentement écrit préalable du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

263. Les intérêts créditeurs dégagés des fonds du projet doivent être rapportés dans les états financiers.

264. Les intérêts créditeurs jusqu'à hauteur de 10 000 USD peuvent être utilisés conformément au budget et aux activités du budget précédemment approuvé avec l'approbation préalable du Bureau de la coordination des actions humanitaires. Mais les dépenses totales du projet ne doivent pas dépasser le budget approuvé.

### 5.3.3 Changements apportés au projet

265. Les écarts par rapport aux objectifs initiaux du projet, y compris les changements de situation géographique du projet, de population cible ou de portée des activités du projet, seront évalués au cas par cas par le Coordonnateur de l'action humanitaire par l'intermédiaire du Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

266. Des changements importants peuvent nécessiter une révision du projet et un amendement ultérieur de la

convention de subvention. Les révisions de projets sont soumises à l'approbation des organes directeurs. Les demandes de révision de projet doivent être officiellement soumises au Coordonnateur de l'action humanitaire par l'organisme bénéficiaire. La demande doit expliquer clairement les raisons pour lesquelles la convention doit être modifiée et indiquer l'état de fonctionnement du projet. Un état financier détaillant les dépenses engagées à la date en question devrait être soumis (Annexe 13 a et b, Outil de budget et de rapports financiers du projet). Voir paragraphe 255 pour les demandes de révision pouvant ne pas nécessiter un amendement à la convention de subvention et approuvées dans le Système de gestion des subventions selon « l'approbation sans amendement de la convention de subvention ».

### 5.3.4 Clôture de projet

267. Un projet sera considéré comme clos lorsque les conditions suivantes sont remplies :
- i. Le rapport narratif définitif est reçu et approuvé par le gestionnaire de fonds. Les partenaires doivent soumettre le rapport narratif définitif dans un délai de deux mois civils après la date de fin de l'exécution du projet (y compris les prolongations sans coût supplémentaire). Le gestionnaire de fonds dispose d'un délai maximum d'un mois civil à compter de la date de réception pour examiner et approuver le rapport narratif définitif.
  - ii. Les partenaires doivent présenter l'état financier définitif (avec un inventaire des actifs achetés en vertu de la subvention d'une valeur d'achat supérieure à 10 000 USD par actif) dans un délai de deux mois après la date de fin de l'exécution du projet (y compris les prolongations sans coût supplémentaire). Une fois l'état financier définitif reçu, il est soumis à une pré-approbation par le gestionnaire de fonds avant d'être approuvé par le siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires/ la Section de la coordination des financements (dans un délai d'un mois).
  - iii. Les projets sont audités dans un délai de 2 mois suite à l'approbation de l'État financier définitif.
  - iv. Le Groupe du financement de l'action humanitaire et la Section de la coordination des financements du Bureau de la coordination des affaires humanitaires examinent et clôturent le projet dans un délai de 2 mois suivant réception du rapport d'audit.
  - v. Suite à la clôture d'un projet et de son audit (le cas échéant), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires informe les partenaires du montant exact à rembourser. Les partenaires disposent d'un délai d'un mois, à compter de la date de notification, pour rembourser les montants dus. Le non-respect de la demande entraîne l'application de mesures spécifiques (Annexe 15, Mesures de conformité). La preuve de paiement doit être reçue et approuvée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
268. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires se réserve le droit d'effectuer un audit des ONG partenaires. Sur cette base, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires peut également demander le remboursement des reliquats ou des dépenses admissibles. Dès réception de la notification écrite du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le partenaire est tenu de rembourser le montant demandé dans un délai d'un mois.

## 5.4 Le processus d'audit

269. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires applique une approche fondée sur les risques<sup>37</sup> pour l'audit des partenaires en échantillonnant un certain volume de ressources pour les ONG partenaires à risque élevé, moyen et faible. Les données sur la répartition mondiale des ressources sont analysées au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour (i) déterminer la taille et la composition de l'échantillon (le pourcentage du montant total affecté qui devrait être vérifié, l'accent sur des pays spécifiques) et (ii) proposer des plans d'audit de pays pour chaque Fonds de financement commun pour les pays.

<sup>37</sup> Tout en procédant à l'élaboration de directives détaillées pour introduire des audits fondés sur les risques associés aux partenaires, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires continuera à appliquer une approche d'audit fondé sur les projets.

270. La composition de l'échantillon doit inclure les partenaires à haut, moyen et faible risque. Cette démarche permet de maximiser l'objectif de l'audit en tant que mécanisme de surveillance (pour gérer les risques financiers où ils sont plus susceptibles de se matérialiser) ; tout en portant à la connaissance des partenaires qu'ils peuvent faire l'objet d'audit de façon aléatoire, afin de réduire davantage les risques résiduels.
271. Le niveau risque des partenaires et les montants des affectations ne sont pas la seule base pour déterminer l'échantillon. Des mesures de sauvegarde sont appliquées dans la formulation des plans d'audit. Des critères tels que la taille du portefeuille d'un partenaire spécifique ou un pourcentage spécifique des ressources affectées par rapport à celles disponibles sur une période d'une année pourraient être utilisés pour échantillonner les partenaires au-delà de l'approche fondée sur les risques. Des seuils et des pourcentages spécifiques seront déterminés entre le bureau de pays et le siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
272. Dans un délai de trois ans, toutes les ONG partenaires qui ont reçu un financement à travers un Fonds de financement commun pour les pays doivent faire l'objet d'un audit.
273. Le Groupe du financement de l'action humanitaire fournira des contributions et formulera des recommandations pour informer la formulation du plan d'audit de pays en vue d'assurer un examen adéquat des éléments contextuels. Les plans d'audit de pays sont rédigés par le Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires/Section de la coordination des financements en concertation avec le bureau de pays et approuvés par le Chef du Service administratif (ou un fonctionnaire délégué)
274. Une fois que le plan d'audit est convenu, le Groupe du financement de l'action humanitaire informe les ONG sélectionnées et déclenche les audits.
275. Les plans d'audit seront formulés chaque année avant le 15 février.
276. L'acquisition des services d'audit doit être initiée par le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires et coordonnée par la Branche des services administratif du Bureau de la coordination des affaires humanitaires conformément aux règles de passation des marchés en vigueur des Nations Unies. Cela permettra d'assurer la capacité à mettre en œuvre le plan d'audit en temps opportun.
277. Les Bureaux locaux de la coordination des affaires humanitaires administrent l'accord à long terme (LTA) de services d'audit pour veiller à ce que la validité n'expire pas avant la conclusion d'un nouvel LTA ou l'extension de celui en cours
278. Les coûts des services d'audit sont couverts par le Fonds de financement commun pour les pays comme coût direct du fonds.

## 5.5 Fraude et autres incidents sources de pertes

279. Le siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires doit être immédiatement informé par le Chef de Bureau de la coordination des affaires humanitaires chaque fois qu'il y a une indication crédible d'une possible fraude, corruption ou détournement de fonds liés aux projets du Fonds de financement commun pour les pays. Les cas individuels doivent être rapportés pour déterminer si une procédure d'enquête est justifiée. Le Formulaire de rapport du Fonds de financement commun pour les pays sur les Actes frauduleux suspects par les indicateurs de performances doit servir à documenter les faits du cas (voir Annexe 22a, Formulaire de déclaration de fraude). La décision de déclencher une enquête est prise par le Chef de Service administratif du Bureau de la coordination des affaires humanitaires après un processus de consultation impliquant le siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires/Section de la coordination des financements et le bureau pays du Bureau de la coordination des affaires humanitaires tout en tenant le Coordonnateur de l'action humanitaire informé. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires applique les mesures conservatoires appropriées (par exemple,

une suspension) aux partenaires d'exécution qui font l'objet d'une enquête.

280. Les instructions (SOP) du Bureau de la coordination des affaires humanitaires sur les soupçons de fraude et de mauvaise utilisation de fonds (voir Annexe 22b) décrivent les étapes successives que le Bureau suit en cas d'enquête sur un partenaire d'exécution ayant conclu un contrat dans le cadre d'un Fonds de financement commun pour les pays. Le partage et la communication des informations sont marqués du sceau de la confidentialité.
281. Autres incidents : Les incidents survenant durant le cycle de projet qui affectent la capacité des partenaires à rendre compte de l'utilisation de fonds ou de fournitures doivent être déclarés au Groupe de financement de l'action humanitaire par écrit dès leur survenue. Un rapport d'incident et les documents justificatifs doivent être soumis par le Groupe de financement de l'action humanitaire au Siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires /Section de la coordination des financements dans un délai de 30 jours (voir Annexe 22 c et d, Guide des déclarations d'incident et Formulaire de déclaration d'incident). Les incidents sont le vol par des tierces parties, le détournement de l'assistance humanitaire par une tierce partie, le pillage de bureaux ou d'entrepôts ou la perte de documents. Ces incidents doivent être déclarés au Conseil consultatif du Fonds au minimum tous les six mois.

## 6. Questions transversales

### 6.1 Egalité des sexes

282. Il est admis par tous que l'aide humanitaire doit répondre aux besoins particuliers des femmes, des filles, des garçons et des hommes afin d'assurer l'égalité des chances et l'accès à l'assistance. Il est reconnu que, pour que l'action humanitaire promeuve de manière efficace l'égalité des sexes, une action ciblée et une attention délibérée sont nécessaires de la part de tous les acteurs de la communauté humanitaire au niveau local, national et international. L'intégration des considérations et des actions soucieuses de l'égalité entre les sexes pour prévenir et lutter contre la violence sexiste dans des projets générera des résultats positifs et durables.
283. Les partenaires du Fonds de financement commun pour les pays devraient s'assurer que les projets sont conçus, mis en œuvre, suivis et évalués en tenant compte des besoins et des contraintes spécifiques rencontrés par les femmes, les filles, les garçons et les hommes. Pour ce faire, le Fonds de financement commun pour les pays encourage l'utilisation des outils existants qui sont disponibles au niveau systémique pour promouvoir l'analyse des disparités entre les sexes et l'intégration de l'égalité des sexes dans les projets. À cet égard, les partenaires devraient assurer une collecte de routine, une compilation et une utilisation des données et des informations ventilées par sexe et âge tout au long du cycle du projet.
284. Le système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes du Comité permanent inter-organisations est utilisé par tous les Fonds de financement commun pour les pays tout au long du cycle de programme : les partenaires potentiels sont tenus d'indiquer le code du système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes dans le cadre de leur proposition de projet, et de faire rapport sur la façon dont l'égalité des sexes et la violence sexiste sont abordées lors de l'exécution. Le nombre de bénéficiaires devraient être ventilé par sexe, âge et d'autres facteurs de diversification autant que possible. S'il y a des défis et des obstacles à la collecte de données et d'informations ventilées, des mécanismes devraient être mis en place pour combler le fossé lors de Au stade des rapports, les partenaires sont nécessaires pour décrire comment les projets ont contribué à promouvoir l'égalité des sexes, y compris la prévention et la réponse à la violence sexiste.
285. Les perspectives d'égalité des sexes, y compris le code du système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes, font partie des critères d'évaluation utilisés par les comités d'examen lors de l'évaluation du projet (voir Annexe 23, FAQ du système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes du Comité permanent inter-organisations) Le suivi du Fonds de financement commun pour les pays évalue de manière approfondie

la mesure dans laquelle les considérations liées à l'égalité des sexes ont été prises en compte durant l'exécution du projet.

286. Les comités d'examen du Fonds de financement commun pour les pays devraient bénéficier de l'appui d'une conseillère pour l'égalité des sexes ou de l'expertise en matière d'égalité des sexes disponible, si possible, pour veiller à ce que l'analyse des disparités entre les sexes constitue la base de l'identification des besoins et que le système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes soit évalué avec précision. Les partenaires sont responsables de s'assurer que les considérations d'égalité des sexes sont mises en œuvre dans le cadre des activités du projet, et qu'il existe une capacité suffisante pour traiter des questions d'égalité des sexes au cours de la vie du projet et que la mise en œuvre du système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes fait l'objet de rapports précis.

### **Obligation de rendre compte aux populations affectées (AAP)**

287. Le Fonds de financement commun pour les pays s'engage à assurer que les projets financés respectent les normes de qualité les plus élevées possibles. Dans le cadre de cet effort, les partenaires sont encouragés à intégrer les différentes modalités existantes en matière de reddition de compte aux populations affectées (AAP) dans la conception, l'exécution, la gestion et le suivi des projets. Au stade de la proposition de projet, les partenaires sont invités à décrire comment les populations et les bénéficiaires spécifiques affectés ont été et seront impliqués tout au long du cycle de projet. Les rapports et les procédures de suivi du Fonds de financement commun pour les pays auront pour but de vérifier la manière dont cela a été appliqué tout au long de l'exécution du projet. Il s'agira notamment, pour les projets qui seront suivis, d'évaluer le niveau de participation et l'accès à l'information par les bénéficiaires du projet.
288. Les partenaires sont encouragés à demander des conseils sur les ressources existantes en matière de redevabilité envers les populations affectées. En particulier, les documents suivants sont importants : (i) les cinq engagements relatifs à l'obligation de rendre compte aux populations affectées (CAAP) du Comité permanent inter-organisations, (ii) le Cadre opérationnel du Comité permanent inter-organisations sur l'obligation de rendre compte aux populations affectées et les outils du Comité permanent inter-organisations pour aider à la mise en œuvre de ses engagements.
289. Tous les Fonds de financement commun pour les pays sont tenus d'établir un mécanisme de plainte officiel pour recevoir les commentaires des intervenants qui croient qu'ils ont été traités de manière incorrecte ou injuste pendant l'un quelconque des processus du fonds. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires compilera, examinera, apportera une réponse, et le cas échéant, transmettra les problèmes soulevés au Coordonnateur de l'action humanitaire, qui prendra une décision sur les mesures nécessaires.

## Liste des Annexes :

### Annexes relatives à la responsabilisation

Annexe 2	Cadre de gestion des risques
Annexe 10	Documents relatifs à l'admissibilité <ul style="list-style-type: none"> <li>Guide du processus d'admissibilité <i>(Nouveau)</i></li> <li>Documents relatifs à la diligence raisonnable <i>(Révisés)</i></li> <li>Check-list de l'évaluation interne des capacités <i>(Nouveau)</i></li> <li>Questionnaire de l'évaluation interne des capacités <i>(Nouveau)</i></li> <li>Outil Indice de performance <i>(Nouveau)</i></li> </ul>
Annexe 11	Modèle de suivi sur le terrain <i>(Révisé)</i>
Annexe 12	Contrôles financiers (TdR et modèle de rapport) <i>(Nouveau)</i>
Annexe 15	Mesures de conformité
Annexe 22	Documents sur la fraude et autres incidents <i>(Nouveau)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulaire de déclaration de fraude</li> <li>Instructions relatives à la suspicion de fraude et de détournement de fonds</li> <li>Guide de déclaration d'incident à l'intention du Groupe du financement de l'action humanitaire</li> <li>Formulaire de déclaration d'incident</li> </ul>

### Modèles administratifs

Annexe 16	Convention de subvention avec des ONG
Annexe 17	Convention de financement avec des organismes des Nations Unies
Annexe 18	Avenant à une convention de subvention avec des ONG
Annexe 19	Avenant à une convention de subvention avec des organismes des Nations Unies
Annexe 20	Formulaire de demande de révision de projet
Annexe 21	Délégation d'autorité pour l'approbation d'une révision <i>(Révisée)</i>
Annexe 24	Documents du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluri-partenaires <i>(Révisés)</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Demande de transfert de fonds et lettre d'affectation du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluri-partenaires</li> <li>Modèle de mémorandum d'accord.</li> <li>Modèle de convention administrative standard</li> </ul>

### Documents relatifs à la gestion de fonds

Annexe 1	Modèle de Manuel opérationnel des fonds de financement commun pour les pays <i>(Révisé)</i>
Annexe 3	Modèle de rapports du Service de surveillance financière
Annexe 4	Notes d'orientation pour les rapports annuels <i>(Révisées)</i>
Annexe 5	Modèle de Document stratégique d'affectation <i>(Nouveau)</i>
Annexe 6	Note d'orientation complémentaire sur la complémentarité du Fonds central pour les interventions d'urgence (CERF) et les fonds de financement commun pour les pays (CBPF)
Annexe 9	Modèle de tableau de bord pour la hiérarchisation des projets
Annexe 23	Questions fréquemment posées sur le système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes du Comité permanent inter-organisations

### Modèles de gestion de projet

Annexe 7	Modèle de Note conceptuelle
Annexe 8	Modèle de proposition de projet
Annexe 13	Modèle de préparation et de déclaration de budget
Annexe 14	Modèle de rapport narratif