

Manuel opérationnel sur les Fonds de financement commun pour les pays

Bureau de la coordination de l'assistance humanitaire (OCHA) La coordination sauve des vies

www.unocha.org

<http://www.unocha.org/>

Manuel opérationnel sur les Fonds de financement commun pour les pays

Février 2015

www.unocha.org

<http://www.unocha.org/>

La mission du Bureau de coordination des affaires humanitaires (OCHA) est de mobiliser et de coordonner une action humanitaire efficace et fondée sur des principes en partenariat avec les acteurs nationaux et internationaux.

La coordination sauve des vies

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations	4
1. Introduction	5
1.1 Introduction	5
1.2 Objet et champ d'application du manuel	6
2. Mise en place, clôture et gouvernance des Fonds de financement commun pour les pays	7
2.1 Mise en place et clôture des Fonds de financement commun pour les pays	7
2.1.1 Mise en place d'un Fonds de financement commun pour les pays	7
2.1.2 Clôture d'un Fonds de financement commun pour les pays	9
2.2. Gouvernance	11
2.2.1 Gouvernance globale	11
2.2.2 Gouvernance locale	11
2.2.3 Gestion	14
2.2.4 Parties prenantes	17
2.3 Mobilisation des ressources	19
3. Modalités d'affectation	21

3.1 Affectation standard	21
3.2 Affectation de réserve	27
3.3 Système de gestion des subventions	20
4. Responsabilisation et modalités opérationnelles	32
4.1 Qu'est-ce que la responsabilisation dans le contexte des Fonds de financement commun pour les pays ?	32
4.2 Gestion des risques	33
4.3 Gestion des subventions fondée sur le risque	35
4.3.1 Évaluation des capacités des ONG partenaires	36
4.3.2 Gestion des performances	39
4.4. Modalités opérationnelles	39
4.5 Suivi	42
4.6 Rapports	45
4.7 Évaluations	46
4.8 Audit	46
4.9 Mesures de conformité	47
5. Administration des Fonds de financement commun pour les pays	48
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 en matière de budget de projet	48
5.1.2 Coûts admissibles et non admissibles	49
5.1.3 Coûts directs et indirects	50
5.1.4 Coûts partagés	51
5.1.5 Orientation sur la ventilation des lignes budgétaires	52
5.2 Signature des conventions de subventions	53
5.3 Prolongation sans coût supplémentaire, modifications budgétaires et changements apportés aux projets	54
5.3.1 Prolongation sans coût supplémentaire	54
5.3.2 Modification budgétaires	55
5.3.4 Changements apportés aux projets	56
5.3.4 Clôture de projet	56

5.4 Audits	56
5.5 Enquêtes	57
6. Questions transversales	59
6.1 Égalité des sexes	59
6.2 Obligation de rendre compte aux populations affectées	59
Annexes	61

Sigles et abréviations

AA	Agent d'administration
AAP	Obligation de rendre compte aux populations affectées
AB	Conseil consultatif
BOA	Comité des commissaires aux comptes
CAAP	Engagements relatifs à l'obligation de rendre compte aux populations affectées
CBPF	Fonds de financement commun pour les pays
CERF	Fonds central pour les interventions 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
ERC	Coordonnateur des secours d'urgence
FCS	Section de la coordination des financements
FTS	Service de surveillance financière
GBV	Violence sexiste
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 d'action humanitaire d'urgence
CPI	Comité permanent interorganisations
ICCG	Groupe de coordination entre les secteurs
ICCT	Équipe de coordination entre les secteurs
IEHK	Kit sanitaire d'urgence interinstitutions
IOM	Organisation internationale pour les migrations
IT	Technologie de l'information
LTA	Accord à long terme
MA	Agent de gestion
S&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
ONG	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
BSCI	Bureau des services de contrôle interne
PEP	Kits de prophylaxie postexposition
PFWG	Groupe de travail du Fonds de financement commun
IP	Indice de performance
PP	Proposition de projet
PSC	Dépenses d'appui aux programmes
PUNO	Organisation participante des Nations Unies
RC	Comité d'examen
SAA	Arrangement administratif standard
SLT	Équipe de direction
SOP	Instructions permanentes
SRC	Comité d'examen stratégique
TDR	Mandat
ONU	Organisation des Nations Unies

1. Introduction

1.1 Introduction

1. Les Fonds de financement commun pour les pays sont des instruments de financement humanitaires multibailleurs établis par le Coordonnateur des secours d'urgence et gérés par le Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires au niveau des pays, sous la direction du Coordonnateur de l'action humanitaire. 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 ancrés dans la réforme humanitaire de 2005 et le rapport du Secrétaire général intitulé « Dans une liberté plus grande »¹, 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. Il reçoit des fonds non affectés des donateurs et les alloue 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 ONG 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 humanitaire². Les processus et outils harmonisés des Fonds de

¹ 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..

² 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 plans d'action humanitaire d'urgence 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.

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 d'action humanitaire d'urgence.

5. Le manuel opérationnel des Fonds de financement commun pour les pays (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 contextes³ de pays.

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 pays⁴, 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 humanitaires, du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, des organismes des Nations Unies, des organisations non gouvernementales⁵, 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.

³ 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.

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

⁵ Les 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.)

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 pays⁶.

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 19, 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 mesures spécifiques relatives au processus d'affectation et le cadre de responsabilisation, y compris les procédures d'évaluation des capacités, de gestion des risques et de suivi.

13. Ce manuel est soumis à des révisions périodiques. Une évaluation de la mise en œuvre du manuel sera effectuée en 2016. 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 Coordonnateur des secours d'urgence à la demande du Coordonnateur de l'action humanitaire 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. 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

16. 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 du 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 siège⁷. Les critères suivants doivent être remplis pour envisager un Fonds de financement commun pour les pays :

- i. Existence d'un plan d'action humanitaire d'urgence ou d'un cadre de planification humanitaire similaire.

⁶ Les Fonds de financement commun pour les pays pour lesquels le Bureau de la coordination des affaires humanitaires s'appuie sur un fournisseur de services pour gérer les relations contractuelles avec les ONG doivent s'assurer que les pratiques de gestion sont conformes au manuel.

⁷ 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.

- 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. Cela est principalement lié à i) la capacité du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (la présence d'un tel bureau est nécessaire), et ii) la capacité et l'engagement des structures de coordination existantes (groupes ou secteurs).
- iv. Présence et appropriation des partenaires d'exécution potentiels dans le pays dotés de la capacité de fournir une assistance humanitaire.

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

17. S'il est déterminé qu'un Fonds de financement commun pour les pays doit être établi :

- 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 d'action humanitaire d'urgence.
 - 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.

Établissement légal d'un Fonds de financement commun pour les pays

18. 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 donateurs⁸.

19. 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 est créé 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 du fonds (annexe 19, Manuel opérationnel du Fonds de financement commun pour les pays). Le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve le manuel

⁸ Pour les cas où le Bureau des Fonds d'affectation spéciale pluripartenaires est responsable de l'administration du Fonds de financement commun pour les pays, un mandat, un mémorandum d'accord et un arrangement administratif standard doivent être rédigés (voir les annexes 27, 28 et 29).

opérationnel. Celui-ci doit comprendre les éléments suivants et devrait être basé sur les normes minimales contenues dans le manuel :

- 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.

20. Après la création officielle du Fonds de financement commun pour les pays, les étapes suivantes devraient être mise en œuvre :

- i. Établir la structure de gestion au niveau des pays et s'assurer que la capacité et l'expertise appropriées sont disponibles.
- ii. Créer le Conseil consultatif (voir ci-dessous) et les Comités d'examen (voir ci-dessous).
- iii. Faire connaître à la communauté humanitaire les processus et exigences du Fonds de financement commun pour les pays. Fournir un encadrement aux partenaires de mise en œuvre, groupes et autres parties prenantes potentiels, selon les besoins.
- iv. 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.
- v. Accélérer les activités de mobilisation des ressources (voir ci-dessous) en vue de sensibiliser et d'attirer des donateurs supplémentaires.
- vi. Concevoir le site Internet du Fonds de financement commun sur le domaine du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
- vii. Configurer et activer le système de gestion des subventions (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

21. La décision de clôturer un Fonds de financement commun pour les pays est prise de manière indépendante par le Coordonnateur des secours d'urgence ou sur recommandation du Coordonnateur de l'action humanitaire.

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

22. 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 :

- a. 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 d'action humanitaire d'urgence ou cadre de planification humanitaire équivalent est interrompu.
 - Le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires ferme ses portes.
 - La fonction de Coordonnateur de l'action humanitaire n'existe plus.
- b. Raisons d'ordre financier :
 - Engagement insuffisant des donateurs.
 - Un seul bailleur de fonds contribue pour deux années consécutives.
- c. 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 d'action humanitaire d'urgence.

- 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

23. 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.
24. 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 (ci-dessous) a lieu.
25. 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 de clôture doit accompagner la demande.
26. 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.
27. La décision finale de la clôture d'un Fonds de financement commun pour les pays incombe au Coordonnateur des secours d'urgence. Voir paragraphe 21.
28. Une fois que la décision du Coordonnateur des secours d'urgence portant clôture d'un fonds est 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 collabore avec le 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 d'exécution et le gouvernement (le cas échéant) sont informées.
29. 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.
30. Aucune affectation en faveur de nouveaux projets ne doit être faite une fois que la décision de clôture d'un fonds est prise.
31. 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 d'exécution.
 - 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 local 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 de l'Organisation des Nations Unies**

32. 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**

33. Le Conseil de gouvernance supervise la gestion de tous les Fonds de financement commun pour les pays et fournit des conseils au Coordonnateur des secours d'urgence sur les décisions essentielles y relatives. Le Conseil de gouvernance du Fonds de financement commun pour les pays est composé du Coordonnateur des secours d'urgence qui y siège en qualité de président, et des membres de l'équipe de direction du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le Conseil de gouvernance garantit que tous les Fonds de financement commun pour les pays sont effectivement et efficacement gérés conformément aux politiques internes existantes et aux normes telles que décrites dans le manuel.

34. 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.

35. 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 recommandations au Coordonnateur des secours d'urgence. La Section de la coordination des financements est le point focal et le responsable 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**

36. 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 conseille le Coordonnateur de l'action humanitaire sur l'affectation des fonds et d'autres questions stratégiques.

37. Les responsabilités du Coordonnateur de l'action humanitaire dans la gestion du Fonds de financement commun pour les pays doivent être indiquées explicitement dans le contrat avec le Coordonnateur des secours d'urgence. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est notamment 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 manuel opérationnel des Fonds de financement commun pour les pays, qui décrit la portée et les objectifs, l'orientation programmatique, les structures de gouvernance et leur composition, les modalités et les processus d'affectation, les mécanismes de reddition de comptes et les modalités opérationnelles des fonds.

- iii. Présider le Conseil consultatif et fournir une orientation stratégique pour les Fonds de financement commun pour les pays.
- iv. Conduire la mobilisation des ressources au niveau pays pour le fonds avec le soutien de l'équipe de pays pour l'action humanitaire, le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires et en coordination avec les entités pertinentes au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
- v. Approuver l'utilisation et la définition de l'orientation stratégique et le montant des affectations de fonds.
- vi. Veiller à ce que le Conseil consultatif et le(s) comité(s) d'examen fonctionnent conformément aux lignes directrices énoncées dans le manuel.
- vii. Prendre les décisions finales relatives aux projets recommandés pour financement. 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 qui requièrent une réponse 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.

- **Conseil consultatif**

Contexte et objectif

38. 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, y compris 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 également les coûts directs du fonds⁹ avant l'approbation du Coordonnateur de l'action humanitaire.

Fonctions principales et utilisation

39. Le Conseil consultatif joue un rôle consultatif et a des responsabilités dans quatre domaines clés :

- i. *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 aspects stratégiques du fonds tels que les stratégies d'affectation, le manuel opérationnel et la sélection des 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 le Coordonnateur de l'action humanitaire sur la fixation des objectifs de financement et soutient les efforts de mobilisation des 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 25, 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.

⁹ E.g.: 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.

Membres

40. La composition du Conseil consultatif est déterminée par le Coordonnateur de l'action humanitaire en consultation avec l'équipe de pays pour l'action humanitaire, les donateurs contributeurs et les ONG. La composition du Conseil consultatif doit assurer une représentation équitable des parties prenantes clés au fonds (donateurs, organismes des Nations Unies, ONG et Bureau de la coordination des affaires humanitaires). La représentation du gouvernement au Conseil consultatif peut être envisagée, selon le contexte du pays. L'ajout de membres au statut d'observateurs au Conseil consultatif, y compris les donateurs non-contributeurs, est encouragé. Cela augmente la transparence du processus de décision au sein du Conseil consultatif et améliore la coordination globale des flux d'intervention et d'aide humanitaire. La taille du Conseil consultatif devrait être de nature à permettre une prise de décision efficace.

41. Les membres du Conseil consultatif sont désignés par leurs mandants, énumérés ci-dessous, et approuvés par le Coordonnateur de l'action humanitaire. La représentation des membres devrait être aussi équitable que possible. 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 assure la présidence et convoque les réunions du Conseil consultatif. Le Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires siège au Conseil consultatif et représente ledit bureau, mais pas en qualité de gestionnaire du fonds.

ii. **Donateurs** : Contributeurs au Fonds de financement commun pour les pays. (Les donateurs non-contributeurs peuvent siéger au Conseil consultatif en tant qu'observateurs.)

iii. **Agences des Nations Unies/Organisation internationale pour les migrations** : Agences des Nations Unies et l'Organisation internationale pour les migrations.

iv. **ONG** : ONG nationales et internationales

v. **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.

42. Les membres du Conseil consultatif doivent être remplacés sur une base régulière. Le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires 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

43. Le Conseil consultatif se réunit au moins deux fois par an. Des réunions plus fréquentes et/ou ad hoc peuvent être demandées par le Coordonnateur de l'action humanitaire selon qu'il/elle le juge nécessaire.

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

44. 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 technique et la qualité des propositions de projets.

45. Les examens stratégiques et techniques sont réalisés par des comités d'examen respectifs opérant séparément par secteur/groupes.

46. Les comités d'examen devraient être établis à travers un processus de consultation avec un nombre limité de membres de groupes. Les comités d'examen devraient, dans la mesure du possible, avoir des compositions différentes pour chacune de leurs fonctions.

47. 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.

48. 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.

49. 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, normalement désignée sous l'appellation de commission d'examen) lorsque cet arrangement convient mieux au contexte dans lequel le fonds fonctionne. Lors de l'exécution de cette fonction, la commission d'examen utilise les mêmes outils et exerce la même fonction que le comité d'examen.

50. 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. Dans la mesure du possible, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires appuiera les comités d'examen dans l'exercice de leurs fonctions.

2.2.3 Gestion

- **Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires**

51. 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.

52. 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 (tel qu'indiqué dans le manuel opérationnel) et/ou ses Documents d'affectation sont alignés sur le Plan d'action humanitaire d'urgence.
- v. Approuver les prolongations des projets sans coût supplémentaires dans le cadre de la délégation de compétence consentie par le Coordonnateur de l'action humanitaire¹⁰.

¹⁰ Le Coordonnateur de l'action humanitaire ne peut déléguer au Chef de bureau l'approbation de prolongations sans

- vi. Créer l'interface avec siège sur des questions politiques liées aux Fonds de financement commun pour les pays.
- vii. Agir en qualité de membre permanent du Conseil consultatif.

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

53. Les Groupes du financement de l'action humanitaire¹¹ 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 du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, en coordination avec Section de la coordination des financements. Le Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires exécute les décisions du Coordonnateur de l'action humanitaire et organise le processus d'affectation des fonds selon le présent manuel et le manuel opérationnel correspondant. 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 d'action humanitaire d'urgence et le traitement des subventions du Fonds central pour les interventions d'urgence. Les trois principales fonctions du Groupe du financement de l'action humanitaire se résument comme suit :

- i. La gestion des opérations du Fonds de financement commun pour les pays et des conseils stratégiques au Coordonnateur de l'action humanitaire et au Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires.
- ii. La gestion du cycle de projet du Fonds de financement commun pour les pays.
- iii. La mise en œuvre du Cadre de responsabilisation du Fonds de financement commun pour les pays

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

54. La charge de travail Groupe du financement de l'action humanitaire est déterminée par plusieurs facteurs, notamment : 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.

55. 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 proportionnellement aux besoins (par exemple, la taille du fonds, le nombre de projets financés, la complexité du contexte du pays, etc.). Cela aidera également à déterminer l'ancienneté du personnel nécessaire pour gérer le fonds.

56. Les postes suivants sont considérés comme la norme minimale pour couvrir les trois principales fonctions du Groupe du financement de l'action humanitaire :

- i. Chef de Groupe
- ii. Spécialiste du suivi et des rapports
- iii. Fonctionnaire des finances

57. Les arrangements pour couvrir les coûts engagés pour la gestion d'un Fonds de financement commun pour les pays diffèrent d'un fonds à un autre. Il existe actuellement deux modalités :

- La gestion des coûts du Groupe du financement de l'action humanitaire est un coût direct du Fonds de financement commun pour les pays y compris les coûts engagés par les ONG entités

coût supplémentaire que pour les modifications affectant la durée d'un projet.

¹¹ 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.

contractantes (en dehors du Bureau de la coordination des affaires humanitaires).¹² Chaque année, le chef de Groupe du financement de l'action humanitaire prépare une proposition de projet formelle pour le groupe et la soumet à l'approbation du Coordonnateur de l'action humanitaire en consultation avec le Conseil consultatif.

- La gestion des coûts du Groupe du financement de l'action humanitaire est couverte dans le cadre du plan de coût régulier du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires.

Fonctions du Groupe du financement de l'action humanitaire

58. Gestion des opérations du Fonds de financement commun pour les pays et des conseils stratégiques au Coordonnateur de l'action humanitaire :

- i. Conseiller le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires sur les stratégies de fonds et 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/ou du document d'affectation.
- iii. Surveiller 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. Élaborer 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 avec le financement provenant d'autres sources, en particulier le Fonds central pour les interventions d'urgence.
- x. Services de secrétariat pour le compte du Conseil consultatif.

59. Gestion des opérations du Fonds de financement commun pour les pays et des conseils stratégiques au Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et au Coordonnateur de l'action humanitaire :

- i. Faciliter la formulation de la portée et des objectifs du Fonds de financement commun pour les pays accompagnés du document d'affectation.
- ii. Surveiller l'ensemble du cycle de financement de l'entame d'une affectation à la clôture des projets.
- iii. S'engager dans une coordination avec les donateurs du Fonds de financement commun pour les pays et d'autres donateurs humanitaires dans le pays.
- iv. Élaborer la stratégie de mobilisation des ressources et appui à sa mise en œuvre en veillant à coordonner les efforts de mobilisation des ressources avec le Siège.

¹² La décision de l'Équipe de la haute direction du Bureau de la coordination des affaires humanitaires d'octobre 2011, et la lettre du Gouvernement des États-Unis d'Amérique adressée à l'Ambassadeur du Groupe de donateurs pour l'appui au Bureau de la coordination des affaires humanitaires, New York, 8 mars 2012. La décision de l'Équipe de la haute direction a également inclus une déclaration selon laquelle le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne peut pas recevoir un financement des Fonds de financement commun pour les pays pour ses activités régulières de coordination pour éviter tout conflit d'intérêt.

- v. 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 en alignées sur les Plans d'action humanitaire d'urgence.
- vi. Appuyer et promouvoir la conformité des partenaires avec les procédures du Fonds de financement commun pour les pays.
- vii. Produire des rapports, des analyses et d'autres documents nécessaires pour appuyer les activités de prise de décision, de communication et de mobilisation des ressources.
- viii. Services de secrétariat pour le compte du Conseil consultatif.
- ix. Faciliter le partage d'information du public avec toutes les parties prenantes.

60. *La gestion du cycle de projet :*

- i. Faciliter et former les parties prenantes sur l'utilisation du système de gestion des subventions.
- 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 promotion d'un système de rétroaction pour l'apprentissage continu.
- iv. Coordonner et faciliter toutes les activités liées à l'examen stratégique (hiérarchisation des projets).
- v. Coordonner et faciliter toutes les activités liées 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. Production de rapports du Service de surveillance financière selon les exigences (voir annexe 11, Modèle de rapport du Service de surveillance financière).

61. *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. Élaborer le rapport annuel du Fonds de financement commun pour les pays (voir annexe 23, Modèle de rapport annuel).

2.2.4 Parties prenantes

- **Groupes¹³**

62. 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 d'action humanitaire d'urgence et les stratégies des groupes et 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.

63. Les groupes fonctionnent selon des mandats convenus par le Comité permanent interorganisations 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

¹³ Les secteurs seront utilisés dans les cas où il n'y a pas groupe.

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.

64. 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 du cycle du programme du fonds comme suit :

65. *Candidature :*

i. 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 que leur soumission au fonds par le requérant.

66. *Examen stratégique et technique des projets :*

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

67. *Suivi et rapports*

i. 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 d'exécution**

68. 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.

69. Les organismes des Nations Unies, l'Organisation internationale pour les migrations, les organisations non gouvernementales internationales et nationales et les organisations de la Croix-Rouge/Croissant-Rouge, peuvent demander et recevoir des fonds provenant du Fonds de financement commun pour les pays.

70. 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 et organisations internationales pour les migrations sont admissibles à recevoir des fonds.

71. En ce qui concerne les Fonds de financement commun pour les pays, les responsabilités suivantes incombent aux partenaires d'exécution :

72. *Candidature :*

- i. Les partenaires d'exécution 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.
- ii. 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 auprès du

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.

73. Exécution :

i. Après le processus d'approbation, le partenaire d'exécution signe une convention de subvention¹⁴ qui précise les conditions générales applicables au projet approuvé. Les partenaires d'exécution 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.

74. Suivi :

i. 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. 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 de partenaires, d'experts externes ou de donateurs pour compléter l'examen révision ou pour des activités de projet en cours d'exécution.

75. Rapports :

i. 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 (par exemple d'ordre financier, logistique, sécuritaire) susceptible de conduire à des modifications substantielles du projet doit être immédiatement portée à la connaissance du Coordonnateur de l'action humanitaire et/ou au Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

2.3 Mobilisation des ressources

76. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est responsable de la formulation, et de la révision ultérieure, 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.

77. L'objectif de collecte de fonds est interprété comme le montant de la planification nécessaire pour atteindre les objectifs du fonds dans un délai de 12 mois. Ce montant peut être estimé sur la base des éléments factuels et des analyses produites dans le cadre de la formulation du Plan d'action humanitaire d'urgence.

78. Bien qu'il n'y ait pas de période précise de l'année pour fixer ou réviser l'objectif de collecte de fonds, il est essentiel que le Coordonnateur de l'action humanitaire prévoie d'achever cet exercice à temps pour permettre aux principaux donateurs potentiels de définir leurs capitaux avec une anticipation suffisante sur les décisions de financement. De même, l'alignement sur le calendrier de vastes efforts de mobilisation des ressources pour le cycle de programme humanitaire doit être envisagé.

¹⁴ Pour les fonds gérés avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires, 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.

79. Le Coordonnateur de l'action humanitaire demande l'avis du Conseil consultatif, en particulier pour évaluer le risque et les conséquences potentielles de l'échec du fonds à atteindre l'objectif de collecte de fonds envisagé. Concomitamment, le Coordonnateur de l'action humanitaire peut tenir compte des points de vue des autres membres de la communauté humanitaire intervenant dans le pays, explorer l'intérêt des donateurs préliminaires à contribuer, et le facteur dans d'autres sources de financement et/ou mécanismes de financement humanitaires disponibles.

80. Au nom du Coordonnateur de l'action humanitaire, le bureau local activera les partenariats 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. Entre autres, le Service des partenariats et de la mobilisation des ressources peut i) aider en renforçant les messages du Coordonnateur de l'action humanitaire adressés à ses 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 dans une perspective mondiale sur la viabilité de 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.

81. En somme, l'objectif de collecte de fonds devrait être réaliste (c'est-à-dire axé sur les objectifs), objectif (c'est-à-dire basée sur des faits), raisonnable (c'est-à-dire susceptibles de susciter l'intérêt et le soutien des donateurs) et communiqué en temps opportun.

82. Une fois estimé, 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 des 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 :

- a. Analyse : Définir l'objectif de collecte de fonds et comprendre et faire l'état des lieux de l'intérêt, des politiques et des priorités des donateurs.
- b. 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.
- c. 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; organiser des visites sur le terrain avec les donateurs sur les sites de projet; y compris le fonds dans les séances d'information des États membres organisées au niveau du siège et participer à des forums mondiaux pertinents tels que les réunions semestrielles du Groupe de travail du Fonds de financement commun.
- d. Rapports et information : Tenir des informations à jour et pertinentes sur le site Web du fonds; produire et diffuser des bulletins périodiques, des fiches 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; 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 local au niveau des pays ou à des sections ou des fonctionnaires compétents du siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires. 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 techniques 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. 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 de pays 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.

3. Modalités d'affectation

86. 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 appropriée des deux modalités compte tenu du contexte.

87. 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 considérés comme disponibles à des fins d'affectation.

88. Les paragraphes ci-dessous décrivent les processus et 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

89. Le processus d'affectation standard représente le mécanisme utilisé par le Coordonnateur de l'action humanitaire pour la consultation avec les partenaires humanitaires en vue d'assurer la meilleure utilisation possible des ressources disponibles. 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.

90. Le processus de l'affectation standard est exécuté à travers un certain nombre de mesures qui sont décrites ci-dessous. L'affectation standard commence avec un document d'affectation (voir annexe 18, Document d'affectation). Les projets financés par les affectations standards devraient 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 de la durée du niveau de risque des partenaires et des projets, comme indiqué dans les modalités opérationnelles (voir chapitre 4).

Étapes du processus d'affectation standard :

1. Présentation des projets
2. Examen stratégique
3. Approbation préliminaire
4. Examen technique et financier
5. Approbation finale par le Coordonnateur de l'action humanitaire
6. Décaissement

1. Présentation des projets :

1.1. Formulation de la stratégie d'affectation

91. Les stratégies d'affectation sont élaborées en fonction des priorités du Plan d'action humanitaire d'urgence. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, avec le soutien du Groupe du financement de l'action humanitaire, devrait s'appuyer 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 18, Document d'affectation) qui résume l'analyse, la stratégie et l'intention de l'affectation standard. 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 Fonds central pour les interventions d'urgence (annexe 21, note d'orientation sur la complémentarité Fonds central pour les interventions d'urgence-Fonds de financement commun pour les pays). Le document d'affectation comprend des informations sur :

- Le contexte humanitaire avec un accent sur la façon dont l'affectation s'y inscrit.
- La stratégie d'affectation et les priorités connexes.
- Le montant total à affecter (éventuellement précisé par priorité/groupe/secteur/région dans la mesure du possible).
- Les critères de hiérarchisation des projets (reflété dans une matrice des priorités ou « tableau de bord »).
- Le calendrier.

Le document d'affectation (annexe 18, 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 opérationnel¹⁵ spécifique au pays du Fonds de financement commun.

92. 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 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.

1.2. Soumission :

93. Les partenaires d'exécution admissibles préparent les 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 grandes affectations en ce sens qu'elles permettent un examen stratégique rapide. Les notes conceptuelles de projet (ou les propositions de projets) sont soumises à l'examen du fonds à travers les systèmes de gestion des subventions (voir l'annexe 30, Modèle de note conceptuelle de projet et l'annexe 35, Modèle de proposition de projet).

2. Examen stratégique des projets :

94. 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

¹⁵ Le manuel opérationnel donne des informations sur le processus d'affectation.

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.

95. Le comité d'examen est responsable de l'examen stratégique et de la sélection d'une liste 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 20, Tableaux de bord pour la hiérarchisation des projets). Dans chaque catégorie standard, des critères spécifiques seront convenues par les groupes/secteurs et le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le même ensemble de catégories sera appliqué par tous les groupes/secteurs. Tandis que les catégories standards et la pondération sont standard pour tous les Fonds de financement commun pour les pays, les critères spécifiques peuvent être révisés par groupes/secteurs avant chaque attribution.

3. Approbation des projets présélectionnés :

96. 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 :

- Les coordonnateurs de groupes sectoriels présentent la liste des projets (notes conceptuelles ou propositions complètes) 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.
- Une liste des projets, contrôlée par les coordonnateurs de groupes sectoriels, est soumise au Coordonnateur de l'action humanitaire pour examen et approbation. Le Conseil consultatif est consulté et le Coordonnateur de l'action humanitaire prend la décision finale.

97. 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.

4. Examen technique et financier :

98. L'objectif du processus d'examen technique est de s'assurer que les propositions sont 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.

99. L'étape d'examen technique comprend également l'examen financier par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires Finance (Groupe du financement de l'action humanitaire et Unité des finances la Section

de la coordination des financements du Bureau de la coordination des affaires humanitaires)¹⁶. 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.

100. Le processus d'examen technique implique une communication bidirectionnelle entre le comité d'examen et l'organisation qui soumet la proposition. Les partenaires d'exécution 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 du type de procédé choisi.

101. 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.

5. Approbation finale du Coordonnateur de l'action humanitaire

102. Si l'examen technique recommande le projet, le Coordonnateur de l'action humanitaire l'approuve officiellement. 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.

103. 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 première date de début possible du projet est la date de signature de la convention de subvention par le partenaire. La date de début convenue sera incluse dans la convention de subvention. Si la signature de la convention de subvention a lieu après la date de début convenue, la date de la signature de cette convention prévaut. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut alors signer la convention de subvention¹⁷.

104. À la signature par le Coordonnateur de l'action humanitaire, le Groupe du financement de l'action humanitaire notifie 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 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.

105. Les informations consolidées sur les décisions d'affectation sont mises à la disposition de toutes les parties prenantes.

6. Décaissement¹⁸ :

106. 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.

¹⁶ Ou le fournisseur de service concerné.

¹⁷ Pour les fonds où le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne conclut pas directement des contrats avec des partenaires, 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 d'exécution, qui peut par la suite signer les contrats avec les partenaires d'exécution.

¹⁸ 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.

Flux de travail de l'affectation standard

<p>Étape 1 Présentation des projets</p>	<p>1.1 Formulation et lancement de la stratégie d'affectation</p>	<p>* Groupes *Coordonnateur de l'action humanitaire *Bureau de la coordination des affaires humanitaires. *Conseil consultatif</p>
	<p>1.2 Soumission des notes conceptuelles ou propositions de projet complètes</p>	<p>*Partenaires d'exécution</p>
	<p>1.3 Contrôle général par le Groupe du financement de l'action humanitaire (admissibilité des partenaires en cas de suspension, conformité avec le modèle, duplication de la proposition, etc.)</p>	<p>*Groupe du financement de l'action humanitaire</p>
<p>Étape 2 Examen stratégique</p>	<p>2.1 Les comités d'examen utilisent des tableaux de bord pour des projets dans leurs groupes/secteurs respectifs. Le cas échéant, la commission d'examen finalise la liste pour recommandation au Coordonnateur de l'action humanitaire</p>	<p>*Comités d'examen *Groupe du financement de l'action humanitaire *CC *Commission d'examen (le cas échéant)</p>
<p>Étape 3 Approbation préliminaire</p>	<p>3.1 Les projets présélectionnés sont soumis au Coordonnateur de l'action humanitaire pour approbation (cette étape peut avoir lieu en parallèle avec l'étape 3.2 ci-dessous dans le cadre d'une réunion)</p>	<p>*Coordonnateur de l'action humanitaire *Groupe du financement de l'action humanitaire</p>
	<p>3.2 Les projets approuvés par le Coordonnateur de l'action humanitaire sont partagés avec Conseil consultatif pour consultation (tandis qu'il est simultanément transféré pour l'examen technique ou l'élaboration d'une proposition complète par le partenaire). Le Conseil consultatif dispose d'un délai d'un (1) ou de deux (2) jours ouvrables pour s'opposer/émettre ses commentaires</p>	<p>*Conseil consultatif *Groupe du financement de l'action humanitaire</p>
<p>Étape 4 Examen technique et financier</p>	<p>4.1 Les partenaires sont invités à préparer des propositions complètes (si des notes</p>	<p>*PE</p>

	conceptuelles ont été initialement demandées)	
	4.2 Examen financier et technique	*Bureau de la coordination des affaires humanitaires (Groupe du financement de l'action humanitaire et Section de la coordination des financements Unité des finances) *Comités d'examen *Conseillers de l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes *Projet de Capacité de protection de réserve
	4.3 Consolidation des commentaires financiers et techniques et soumission au partenaire	*Groupe du financement de l'action humanitaire
	4.4 Examen de la proposition - max 3 fois, après quoi, si le projet ne répond toujours pas aux normes de qualité, il est rejeté	*PE
<p align="center">Étape 5 Approbation finale par le Coordonnateur de l'action humanitaire</p>	5.1 Le Groupe du financement de l'action humanitaire prépare un projet de convention de subvention et décide la date de début en consultation avec son partenaire, et le calendrier de soumission des rapports conséquent	*Groupe du financement de l'action humanitaire
	5.2 Le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve le projet et signe la convention de subvention; les projets approuvés sont partagés avec le Conseil consultatif pour plus d'informations	*Coordonnateur de l'action humanitaire
	5.3 La convention de subvention est partagée avec le partenaire d'exécution pour contre-signature (la date marque le début de l'admissibilité)	*PE
	5.4 La convention de subvention est signée par l'EO du Bureau de la coordination des affaires humanitaires	*Unité des finances du Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires *ASB du Bureau de la coordination des affaires humanitaires

Étape 6 Décaissement	6.1 Après la signature de l'EO du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, la première tranche de financement est versée au partenaire	*Unité des finances du Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires
--------------------------------	--	---

3.2 Affectation de réserve

107. L'affectation de réserve est destinée à l'affectation rapide et flexible des fonds en cas de besoins dans des circonstances imprévues, d'urgence ou systémiques, pertinents selon le contexte (pipelines, logistique, etc.). Les affectations de réserve devraient être nettement plus rapides que le processus d'affectation standard. Les propositions peuvent être acceptées, soit sur une base continue, et sont considérées comme le principe du premier arrivé, premier servi, ou sur la base de la décision du Coordonnateur de l'action humanitaire pour déclencher une affectation de réserve.

108. Certains Fonds de financement commun pour les pays utilisent l'affectation de réserve comme principale modalité de financement. Dans ces cas, le fonds est normalement actif et ouvert aux propositions de projets soumises sur une base continue. La portée et les objectifs définis dans le présent manuel décrivent les secteurs et les zones géographiques (habituellement identifiés par le Plan d'action humanitaire d'urgence) qui auront la priorité du fonds, ainsi que les critères supplémentaires qui guideront le processus de sélection.

109. D'autres Fonds de financement commun pour les pays utilisent l'affectation standard comme principale modalité. 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 aux 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.

110. Le processus de l'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 devraient être mis en œuvre dans un délai maximum de 12 mois. Les 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 de la durée du niveau de risque des partenaires et des projets, 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. Présentation des projets et examen de la pertinence stratégique
2. Examen technique et financier
3. Approbation finale par le Coordonnateur de l'action humanitaire
4. Décaissement

1. *Présentation des projets et examen stratégique :*

111. Les partenaires d'exécution admissibles peuvent préparer les soumissions de projet qui répondent aux priorités énoncées dans le manuel opérationnel. Celles-ci reprennent les priorités de la Plan d'action

humanitaire d'urgence comme le point de départ et identifie les secteurs prioritaires/situations géographiques/populations cibles que le fonds soutiendra. Le manuel opérationnel devrait également souligner d'autres critères qui seront utilisés pour sélectionner les projets à financer.

112. Les projets peuvent être soumis à tout moment de l'année, ou lorsque le Coordonnateur de l'action humanitaire active l'affectation de réserve. Les partenaires sont invités à soumettre des propositions de projet complètes. Les affectations de réserve n'utilisent pas de notes conceptuelles.

113. 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'il est conforme au Plan d'action humanitaire d'urgence et à la stratégie et aux objectifs des groupes. L'examen stratégique peut être effectué par les comités d'examen de groupes, ou la commission d'examen, lorsque le contexte du pays s'y prête. L'examen est effectué sur la base des critères énoncés dans une matrice des priorités, à élaborer en même temps que 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 des programmes, iii) la rentabilité, iv) la gestion et le suivi, et v) l'engagement en matière de coordination (voir annexe 20, Tableaux 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.

114. Si le comité d'examen de groupe ou la commission d'examen 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 Service des finances du Bureau de coordination des affaires humanitaires, et l'examen technique et financier débutera.

2. Examen technique et financier :

115. L'objectif du processus d'examen technique reste la même que pour la affectation standard⁴ à la seule différence que la rapidité de l'exercice est normalement un élément critique du processus.

116. 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 d'exécution 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 du type de procédé choisi.

3. Approbation finale par le Coordonnateur de l'action humanitaire

117. 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'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.

118. 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 première date de début possible du projet est la date de signature de la convention de subvention par le partenaire. La date de début convenue sera incluse dans la convention de subvention. Si la signature de la convention de subvention a lieu après la date de début convenue, la date de la signature de cette convention prévaut. Le Coordonnateur de l'action humanitaire peut alors signer la convention de subvention¹⁹.

119. À la signature par le Coordonnateur de l'action humanitaire, le Groupe du financement de l'action humanitaire notifie 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 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.

120. Les informations sur la décision d'affectation sont mises à la disposition de toutes les parties prenantes.

7. Décaissement²⁰:

121. 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 seront décaissés dans un délai de 10 jours ouvrables.

Flux de travail de l'affectation de réserve

<p>Étape 1 Présentation des projets et examen de la pertinence stratégique</p>	1.1 Soumission d'une proposition	*Partenaires d'exécution
	1.2 Contrôle général par le Groupe du financement de l'action humanitaire (admissibilité des partenaires en cas de suspension, conformité avec le modèle, duplication de la proposition, etc.)	*Groupe du financement de l'action humanitaire
	1.3 Examen de la pertinence pour l'affectation de la réserve et la pertinence stratégique en utilisant un simple tableau de bord	*Groupe du financement de l'action humanitaire *Coordonnateur du groupe sectoriel ou Commission d'examen
	1.4 Soumission pour un examen technique	*Groupe du financement de l'action humanitaire
<p>Étape 2 Examen technique et financier</p>	2.1 Examen financier et technique	*Bureau de la coordination des affaires humanitaires (Groupe du financement de l'action humanitaire et Section de la coordination des financements)

¹⁹ Pour les fonds où le Bureau de la coordination des affaires humanitaires ne conclut pas directement des contrats avec des partenaires, 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.

²⁰ 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.

		Unité des finances) *Comité d'examen *Conseillers de l'Équipe volante de spécialistes de l'égalité des sexes *Projet de Capacité de protection de réserve
	2.2 Consolidation des commentaires financiers et techniques et soumission au partenaire	*Groupe du financement de l'action humanitaire
	2.3 Révision de la proposition - max 3 fois, après quoi, si le projet ne répond toujours pas aux normes de qualité, il est rejeté	*PE

<p style="text-align: center;">Étape 3 Approbation finale par le Coordonnateur de l'action humanitaire</p>	3.1 Le Coordonnateur de l'action humanitaire approuve le projet	*Coordonnateur de l'action humanitaire
	3.2 Le projet approuvé par Coordonnateur de l'action humanitaire est partagé avec le Conseil consultatif pour information; Le Conseil consultatif dispose d'un délai d'un (1) ou de deux (2) jours ouvrables pour émettre ses commentaires	*Groupe du financement de l'action humanitaire
	3.3 Le Groupe du financement de l'action humanitaire prépare un projet de convention de subvention et décide la date de début en consultation avec son partenaire, et le calendrier de production des rapports conséquent	*Groupe du financement de l'action humanitaire
	3.4 Le Coordonnateur de l'action humanitaire signes la convention de subvention	*Coordonnateur de l'action humanitaire
	3.5 La convention de subvention est partagée avec le PE pour contre-signature (la marque le début de l'admissibilité)	*PE
	3.6 La convention de subvention est signée par le Bureau exécutif du Bureau de la coordination des affaires humanitaires	*Unité des finances du Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires

		humanitaires *ASB du Bureau de la coordination des affaires humanitaires
--	--	---

Étape 4 Décaissement	4.1 Après la signature du BE du Bureau de la coordination des affaires humanitaires, la première tranche de financement est versée au partenaire	*Unité des finances du Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau de la coordination des affaires humanitaires
--------------------------------	--	---

3.3 Système de gestion des subventions

122. 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'efficacité 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.

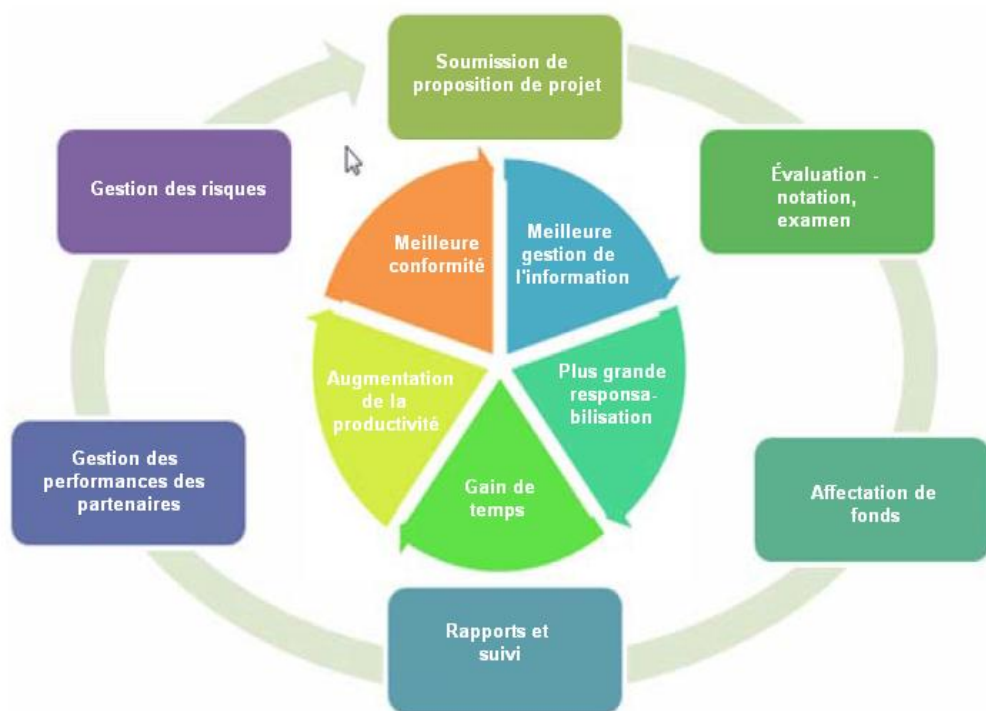
123. Le Système de gestion des subventions simplifie les affectations et facilite l'interaction entre toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de gestion des subventions, les soutient dans l'exercice de leurs fonctions. Il permet aux bénéficiaires de subventions de soumettre des propositions 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.

124. 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.

125. 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.

126. 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.

127. 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 ?

128. 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 d'exécution sont respectivement responsables de :

- 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 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 d'exécution 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 d'exécution : 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 d'exécution sont responsables des activités du projet, des résultats du projet et de rendre compte de façon précise sur les résultats.

129. 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 d'exécution 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 le Fonds de financement commun pour les pays atteignent leurs objectifs principaux. Les composantes sont :

1. La gestion des risques;
2. L'évaluation de la capacité et des performances des partenaires ainsi que leur cote de risque;
3. Les rapports (financier et programmatique);
4. Le suivi du projet;
5. L'évaluation;
6. Les audits.

130. 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 différentes composantes. Le cadre de responsabilisation adopte l'approche de gestion des subventions fondée sur le risque comme point de départ; 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.

131. 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 obligation et exigence, découlant du cadre de responsabilisation ou les ententes contractuelles pertinentes (voir ci-dessous). 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

132. La gestion des risques est devenue de plus en plus importante au sein du système des Nations Unies, y compris le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, conduisant à plusieurs initiatives visant à mieux gérer les risques.

133. 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 d'entreprise 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 ?

134. 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 en fonction de la capacité et des performances des

partenaires. Les décisions de financement devraient prendre en compte l'analyse des risques à ces deux niveaux en suggérant les mécanismes d'assurance appropriés.

135. 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 25, 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 connexes sont régulièrement examinés et contrôlés par le Coordonnateur de l'action humanitaire en concertation avec le Conseil consultatif.

136. 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 strictes 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.

137. 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 de Fonds de financement commun pour les pays

138. 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 19, Manuel opérationnel du Fonds de financement commun pour les pays). L'orientation stratégique du fonds tel que prévu dans le manuel opérationnel est ajusté au fil du temps en fonction de l'évolution du contexte humanitaire et de la disponibilité des ressources.

139. Chaque Fonds de financement commun pour les pays devrait élaborer et appliquer un cadre de gestion des risques en fonction de ces principes et d'une méthodologie spécifique qui est décrite en détail à l'annexe 25 sur le Cadre de gestion des risques. La méthodologie doit être utilisée comme point de départ pour aider à organiser le processus de réflexion et ne doit pas être considérée comme trop rigide. Les principales étapes décrites ci-dessous sont fondées sur la norme internationale ISO31000 de gestion des risques et devraient aider à guider le Groupe du financement de l'action humanitaire tout au long du processus.

Aperçu du processus de gestion des risques

ÉTAPE 1 : Établir le contexte	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 la coordination des affaires humanitaires, la sécurité, les mécanismes de coordination, les priorités programmatiques, etc.
ÉTAPE 2 : Identification des risques	Identifier les risques associés au fonds dans le pays d'opération (les incidents qui peuvent survenir et les causes de leur survenue).
ÉTAPE 3 : Analyse des risques	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).
ÉTAPE 4 : Évaluation des risques	Stratégies pour anticiper et traiter la survenance d'un risque (options pour réduire la probabilité ou alternatives pour traiter le risque s'il survient).
ÉTAPE 5 : Traitement des risques ²¹	Il devrait détailler la responsabilité de la gestion d'un risque (les mesures spécifiques que les parties prenantes devraient prendre pour éviter le risque ou le traiter).
ÉTAPE 6 : Surveiller et examiner	Examen continu des risques identifiés et identification des nouveaux risques qui émergent.

4.3 Gestion des subventions fondée sur le risque

140. 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 d'exécution. 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.

141. 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

²¹ 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 mis en œuvre, il devient un contrôle ou une modification d'un contrôle.

des capacités, qui à son tour, permet à un plus large éventail de partenaires, notamment les ONG nationales, d'accéder plus facilement aux fonds.

142. L'analyse des risques des partenaires ne s'applique qu'aux ONG partenaires d'exécution. Ces entités, externes au système des Nations Unies, ne disposent pas d'un statut juridique comparable aux organismes des Nations Unies et à l'OIM, qui sont des organisations intergouvernementales qui sont responsables devant les États Membres de l'Organisation des Nations Unies. Chaque organisme des Nations Unies et l'OIM dispose de son propre cadre de gouvernance et de contrôle qui s'applique à la gestion des subventions des Fonds de financement commun pour les pays.

4.3.1 Évaluation des capacités des ONG partenaires

143. Chaque Fonds de financement commun pour les pays est responsable de s'assurer qu'une évaluation des capacités de chaque ONG partenaire d'exécution est effectuée. L'évaluation vise à déterminer si l'ONG présente un niveau suffisant de capacités en termes d'expertise institutionnelle, de gestion, financière et technique. Cette analyse établit l'admissibilité au financement du Fonds de financement commun pour les pays.

144. 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 les mécanismes de contrôle minimal applicables à l'ensemble du cycle de gestion des subventions. 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, le montant du budget et 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.

145. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, en consultation avec le Conseil consultatif, décide du seuil d'admissibilité. Ce seuil 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.

Méthodes d'évaluation des capacités des ONG partenaires

146. Les évaluations des capacités sont réalisées sous la coordination du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires. Actuellement, toutes les ONG sont évaluées au niveau national dans le cadre du Fonds de financement commun pour les pays auprès duquel elles souhaitent recevoir des fonds. Les évaluations des capacités devraient avoir lieu avant la soumission d'une demande de financement. Les partenaires non admissibles peuvent présenter une nouvelle demande d'évaluation des capacités six mois après le rejet de leur demande précédente, à condition qu'ils puissent démontrer que les faiblesses qui ont causé le rejet ont été traitées.

Étapes du processus d'évaluation des capacités :

1. Inscription et diligence raisonnable

147. Les partenaires d'exécution potentiels initient le processus d'évaluation des capacités en soumettant : i) un formulaire de demande, ii) des déclarations de diligence raisonnable signées et datées (annexe 3, Déclarations de diligence raisonnable), iii) un relevé bancaire (ou une lettre signée par la banque qui abrite le compte)²², et (iv) des documents d'identification (copie du passeport ou de la carte d'identité) et le curriculum

²² Le nom de l'organisation et le nom du titulaire du compte doivent être exactement les mêmes.

vitæ (CV) du représentant légal de l'organisation. 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.

148. 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).

2. Évaluation des capacités

149. Les partenaires qui répondent à toutes les exigences de diligence raisonnable seront soumis à l'évaluation des capacités en vue de déterminer l'admissibilité. Selon le contexte d'exploitation, les Fonds de financement commun pour les pays adopteront l'une des méthodes d'évaluation des capacités déclinées ci-dessous²³. Les Fonds de financement commun pour les pays peuvent également décider d'adopter une combinaison des méthodes ci-dessous, ou de changer de méthode au fil du temps. Le Coordonnateur de l'action humanitaire, en concertation avec le Conseil consultatif, est chargé d'approuver le mode d'évaluation des capacités adopté par le Fonds en veillant à ce qu'il soit adapté au contexte d'exploitation et proportionné au niveau de risque encouru par le Fonds.

150. Les coûts liés à la réalisation de l'évaluation des capacités devraient être approuvés par le Coordonnateur de l'action humanitaire en concertation avec le Conseil consultatif et imputé au fonds.

- Évaluation des capacités à part entière

Cette méthode fournit l'analyse la plus approfondie des capacités des partenaires. À ce titre, elle est considérée comme l'approche la plus exhaustive, adaptée aux nouveaux fonds et aux contextes caractérisés par des niveaux élevés de risque.

i. *Demandes formulées par les partenaires* : Les Fonds de financement commun pour les pays qui choisissent d'adopter l'évaluation des capacités à part entière exigeront des partenaires, lors de la diligence raisonnable et de l'inscription, la soumission des documents supplémentaires énumérés dans la liste de contrôle de la demande (voir l'annexe 2, Demande de diligence raisonnable et liste de contrôle).

ii. *Présélection par Bureau local de la 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 approfondie des capacités sera lancé.

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 local de la coordination des affaires humanitaires, selon des critères énoncés en annexe 6, Outil d'évaluation des capacités à part entière des partenaires. L'évaluation comprend un examen documentaire des pièces fournies par le partenaire d'exécution; des entretiens avec les membres du personnel de l'organisation; des visites au

²³ Dans les cas où un fournisseur de services autre que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires est chargé d'accorder l'accès à un Fonds de financement commun pour les pays à des ONG, le fournisseur de services devrait s'accorder avec le Bureau de la coordination des affaires humanitaires sur la méthodologie à utiliser pour l'évaluation des capacités. Cette méthodologie devrait s'inscrire en droite ligne des méthodes décrites dans le présent document.

bureau local du partenaire d'exécution (et, si possible, à un ou plusieurs bureaux de terrain), et des entretiens avec des informateurs clés tels que les donateurs précédents/actuels et les partenaires, les responsables et les membres de groupes sectoriels ainsi que les bénéficiaires de l'ONG.

Assurance de la qualité par le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires : 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.

- Indicateurs de substitution de la capacité des partenaires

151. Selon les caractéristiques spécifiques et du contexte d'exploitation du fonds, l'évaluation de la capacité des ONG partenaires peut être réalisée grâce à l'utilisation de méthodes de substitution plutôt que l'évaluation à part entière. Les méthodes de substitution sont des évaluations qui donnent une indication forte ou raisonnable de la capacité d'une ONG, et qui peuvent fonctionner comme un substitut à l'évaluation à part entière.

152. 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) des accords de partenariat existants avec d'autres organismes des Nations Unies et/ou 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 d'exécution. 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 de la capacité à part entière. 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.

153. Les fonds qui fonctionnent depuis de nombreuses années peuvent utiliser des indicateurs de performance dans l'exécution des subventions des Fonds de financement commun pour les pays précédents comme indicateurs de substitution de la capacité de l'organisation.

- Évaluation des capacités en cas d'urgence soudaines

154. 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. Dans ces cas exceptionnels, 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 responsabilité du Fonds. Indépendamment des circonstances, les Fonds de financement commun pour les pays devraient toujours effectuer un processus de diligence raisonnable. Ledit processus inclut au minimum les exigences énumérées au paragraphe 147. Les Fonds de financement commun pour les pays peuvent ajouter des exigences supplémentaires à ces normes minimales obligatoires dans la mesure du possible compte tenu du contexte spécifique du pays.

3. Définition des niveaux de risque

155. Le seuil d'admissibilité et les seuils de score pour les catégories de risque élevé, moyen et faible des partenaires d'exécution seront définies par le Coordonnateur de l'action humanitaire en concertation avec le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires et le Conseil consultatif du Fonds de financement commun pour les pays après la première phase de l'évaluation des capacités. Par définition, le niveau de

risque acceptable est intrinsèque au contexte spécifique et doit être déterminé en prenant en considération la capacité moyenne.

156. En plus de la capacité du partenaire, d'autres éléments déterminent le risque auquel un Fonds de financement commun pour les pays fait face dans le cadre du financement d'un projet spécifique. La situation géographique du ou des projet(s) et le type d'activités exécutées peuvent, par exemple, avoir un impact sur le risque d'un projet. Cependant, cette analyse de risque supplémentaire va au-delà des normes minimales.

4.3.2 Gestion des performances

157. Les évaluations des capacités des partenaires reflètent les capacités d'un partenaire à un moment précis dans le temps. Les capacités d'une organisation se renforcent au fil du temps tout comme les risques que l'organisation fait peser sur le Bureau de la coordination des affaires humanitaires. Le Conseil consultatif est tenu d'examiner et, si nécessaire, de revoir les seuils d'admissibilité et les niveaux de risques correspondants. De même, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires mettra à jour l'évaluation des capacités du partenaire au fil du temps.

Le Bureau analyse la performance des partenaires tout au long de l'exécution du projet. En particulier, il suivra et attribuera une note aux performances du partenaire en se fondant sur 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'audits (voir l'annexe 7, Outil de gestion des performances - projet). Les scores attribués au partenaire pour chacun de ces facteurs seront résumés dans un indice des performances du partenaire. La moyenne de l'indice des performances pour chacun des projets mis en œuvre au cours de l'année donnera l'indice des performances annuel du partenaire. L'indice des performances aura un impact sur le niveau de risque déterminé par l'évaluation des capacités initiale, et se traduira par une amélioration ou une détérioration du niveau de risque.

158. En plus des mises à jour annuelles du niveau de risque des partenaires à travers l'indice des performances, les Fonds de financement commun pour les pays peut opter pour une réévaluation périodique des capacités de leurs partenaires admissibles en effectuant des évaluations ultérieures. Les partenaires admissibles qui n'ont pas exécuté des projets financés par le Fonds de financement commun pour les pays pendant plus de deux années consécutives seront tenus de subir une nouvelle évaluation des capacités.

4.4 Modalités opérationnelles

159. La cote de risque des ONG partenaires d'exécution 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 d'exécution. Dans l'ensemble, quatre facteurs déterminent la variation des mécanismes d'assurance utilisés pour gérer les subventions :

1. Le type de partenaire d'exécution (à savoir, organisme des Nations Unies, ONG).
2. Le niveau de risque du partenaire (dans le cas des ONG).
3. La valeur du projet.
4. La durée du projet.

160. Ces variations définissent les « modalités opérationnelles » appliquées par Bureau de la coordination des affaires humanitaires comme norme minimale aux Fonds de financement commun pour les pays, et consistent à adapter les éléments suivants pour les projets exécutés par les ONG :

1. La politique de décaissement (à savoir le nombre et le pourcentage des décaissements).
2. Le plafond de financement.

3. Les visites de suivi sur le terrain.
4. Les vérifications financières ponctuelles.
5. Les exigences de rapports narratifs.
6. Les exigences rapports financiers.
7. L'audit des partenaires.

161. Dans le cas de projets exécutés par les ONG, les modalités opérationnelles illustrées dans le tableau ci-dessous établissent une norme minimale²⁴ :

²⁴ Les plafonds de financement ont été fixés sur la base de l'analyse des affectations faites aux ONG au cours des deux dernières années dans un échantillon de Fonds de financement commun pour les pays.

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)	Rapport financier			Rapport narratif		Suivi		Audit
					Pour décaissements	31 janvier	Définitif	Progrès	Définitif	Visite sur terrain	Vérification financière ponctuelle	
E	Moins de 7	<250		60-40	Oui	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	1	1	Selon le plan
		>250	500	50-50	Oui	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	1	1	
	Entre 7 et 12	<250		40-40-20	Oui	Oui	Oui	Oui (2)	Oui	1	1	
		>250	800	40-30-30	Oui	Oui	Oui	Oui (2-3*)	Oui	1-2**	1	
M	Moins de 7	<250		100	-	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	-	-	
		>250	700	80-20	Oui	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	1	-	
	Entre 7 et 12	<250		80-20	Oui	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	0-1**	-	
		>250	1 200	60-40	Oui	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	1	0-1	
F	Moins de 7	<400		100	-	Oui	Oui	Non	Oui	-	-	
		>400		80-20	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	-	-	
	Entre 7 et 12	<400		100	-	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	-	-	
		>400		80-20	Oui	Oui	Oui	Oui (1 mi-parcours)	Oui	1	1/partenaire	

* Trois rapports d'étape ne sont nécessaires que pour les projets de 10 mois ou plus.

** Des visites de terrain supplémentaires ne sont nécessaires que pour les projets de 10 mois ou plus.

162. 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 fonds* : Il détermine le montant maximum dont un partenaire peut bénéficier par projet.

iii. Rapport financier :

- Les partenaires présentent des états financiers lors de la demande de décaissement suivante.
- Tous les partenaires devront soumettre un rapport aux dates indiquées dans la convention de subvention.
- Tous les partenaires d'exécution soumettront des états financiers dans les deux mois suivant la fin du projet.

iv. *Audits* : Les partenaires d'exécution feront l'objet d'audit selon le plan établi par le siège en coordination avec le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires²⁵.

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 d'exécution. Les vérifications financières ponctuelles sont déterminées sur la base du niveau de risque du partenaire.

163. 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'exécution²⁶.

164. Dans des circonstances exceptionnelles, les limites du « montant maximum par projet » et le nombre de « décaissements » peuvent être modifiés. Seuls des raisons programmatiques solides, dûment expliquées, peuvent justifier de telles exceptions. Les exceptions aux modalités opérationnelles doivent être soumises par la Section de la coordination des financements à l'approbation du titulaire de la délégation de pouvoirs.

165. Dans le cas de projets exécutés par les organismes des Nations Unies et l'OIM, 100 % du budget approuvé sera décaissé à la signature de la convention de subvention²⁷.

4.5 Suivi

Objectifs du suivi

166. Les partenaires d'exécution des Fonds de financement commun pour les pays devraient se doter de mécanismes internes adéquats pour la gestion de projets, les rapports et le suivi. La capacité de chaque organisation sera vérifiée lors de l'évaluation des capacités, au cours du processus d'approbation du projet et enfin pendant la phase de suivi et de rapport. Les informations sur le rendement du projet sont effectivement générées par des mécanismes internes développés par les partenaires d'exécution. Le rôle de gestion du Fonds de financement commun pour les pays est de collecter, d'organiser et d'assurer le contrôle de la qualité des informations générées par ces mécanismes.

²⁵ Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires est engagé dans un processus d'élaboration des orientations pour les audits des partenaires. Pour le moment chaque projet d'ONG financé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires fera l'objet d'un audit.

²⁶ Les mêmes dispositions devraient être intégrées dans les arrangements contractuels avec les partenaires dans les cas où les contrats des partenaires d'exécution ne sont pas gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

²⁷ Lorsque les contrats de l'ONU et de l'OIM ne sont pas gérés par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires les documents contractuels peuvent présenter des différences.

167. 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 organisations bénéficiaires. S'appuyant sur les principes énoncés ici, le suivi et les rapports des Fonds de financement commun pour les pays ont les objectifs clés suivants :

- i. Assurer une vérification adéquate des résultats rapportés au niveau du projet de sorte à contribuer à une responsabilisation accrue.
- ii. Fournir des preuves de la contribution du Fonds de financement commun pour les pays aux résultats plus larges énoncés dans la Plan d'action humanitaire d'urgence, et renforcer la prise de décision fondée sur des éléments factuels par le Coordonnateur de l'action humanitaire, le Conseil consultatif du Fonds et les coordonnateurs de groupes sectoriels.
- iii. Veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace et en fonction de ce qui a été convenu dans les documents de projets et les documents d'affectation.
- iv. Appuyer les partenaires d'exécution lors de l'exécution des activités financées par le Fonds de financement commun pour les pays.

168. Le principe de base du suivi est que toutes les organisations bénéficiaires, les organismes des Nations Unies, l'OIM et les ONG, sont soumis à un contrôle par le fonds. Bien que les exigences ne soient pas identiques, il faut reconnaître que le Coordonnateur de l'action humanitaire doit être rassuré sur les performances des projets, quelle que soit l'entité d'exécution.

Rôles et responsabilités

169. Le Coordonnateur de l'action humanitaire est responsable de s'assurer qu'un échantillon représentatif de projets financés en vertu d'un 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.

170. Les coûts de surveillance sont soit couverts dans le cadre du plan des coûts du Bureau de la coordination des affaires humanitaires Bureau de pays, soit comme un coût direct du fonds. Dans les cas où le coût fait partie du plan des coûts du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires, 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 local de la coordination des affaires humanitaires, et donc être couverts par le budget dudit bureau.

171. 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 :

- a. Élaborer et appliquer un plan de surveillance complet qui reflète les exigences minimales des modalités opérationnelles (voir ci-dessus).
- b. 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.
- c. 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.
- d. 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.
- e. Examiner et analyser les informations recueillies par le biais des activités de suivi et de rapports.

172. 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.

173. Le système de suivi pour les projets exécutés par les organismes des Nations Unies sera déterminé au niveau des pays conformément aux accords spécifiques décrits par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le Conseil consultatif. Le suivi des projets des organismes de l'ONU est obligatoire et doit se fonder sur une méthode d'échantillonnage tenant compte de facteurs spécifiques à chaque pays selon les besoins.

Processus et outils de suivi

174. En tenant compte du fait que les systèmes de gestion de projets des partenaires d'exécution constituent l'épine dorsale du suivi, l'objectif principal 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 d'exécution décrivent les outils qu'ils entendent utiliser dans le cadre du suivi du projet dans leur proposition de projet.

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.

175. *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; 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 l'annexe 4, Modèle de suivi sur le terrain). En outre, des vérifications financières ponctuelles seront effectuées à des fins d'évaluation conformément à l'annexe 5, Vérifications financières ponctuelles.

176. *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.

177. *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 Groupe du financement de l'action humanitaire.

178. 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. Seule un suivi à distance peut être utilisé 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 devraient 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

179. 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, l'OIM et les ONG sont traités sur un pied d'égalité en ce qui concerne les exigences de rapports.

180. Les exigences de rapports narratifs et financiers pour les ONG sont déterminées selon les modalités opérationnelles décrites ci-dessus (voir ci-dessus).

181. 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, de l'OIM et des ONG sont recueillis à travers le Système de gestion des subventions selon les modèles annexés au Manuel (voir annexe 34, Outil de budget et de rapport financier de projet).

182. 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, de l'OIM et des ONG seront soumis au moyen du Système de gestion des subventions et seront préparés selon les modèles annexés au présent Manuel (voir les annexes 31 et 33, Modèles de rapport narratif d'étape et définitif).

183. 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 d'action humanitaire d'urgence, ou, au minimum, comme convenu avec le secteur/groupe dans le pays). Les Fonds favorisent la mise en œuvre du Plan d'action humanitaire d'urgence ou de tout cadre similaire de planification au niveau des pays. Les rapports devraient donc être liés, dans la mesure du possible, aux objectifs stratégiques du Plan d'action humanitaire d'urgence.

184. 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 d'action humanitaire d'urgence, 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; ii) faire la synthèse des réalisations par secteur/groupe; iii) souligner les initiatives de gestion des risques y compris le suivi et les rapports; iv) faire état des défis actuels et v) préciser les principales priorités pour l'année suivante. Les rapports annuels devraient inclure des informations sur tous les projets financés au cours de l'année précédente (voir annexe 23, Modèle de rapport annuel).

4.7 Évaluations

185. Les évaluations sont un élément important du cadre de responsabilisation car elles permettent des évaluations indépendantes des Fonds de financement commun pour les pays au niveau du fonds. Des évaluations externes doivent être effectuées tous les trois ans et réaliser une évaluation collective des Fonds de financement commun pour les pays actifs. Les évaluations externes devraient se concentrer 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 seront conçues dans le cadre du processus de réalisation de l'évaluation.

186. 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 du Bureau de la coordination des affaires humanitaires qu'il gère lui-même en accord avec les donateurs. Des examens ad hoc d'aspects précis des performances des Fonds de financement commun pour les pays peuvent être envisagés au-delà de l'évaluation obligatoire de trois ans. 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 du siège dudit bureau (c'est-à-dire, à la Section de la coordination des financements).

4.8 Audit

187. Les organismes des Nations Unies et l'OIM sont soumis à des systèmes internes d'audit de supervision et d'autres mécanismes établis par leurs organes directeurs respectifs.

188. Les ONG partenaires recevant des financements du Fonds de financement commun pour les pays sont soumises à un audit externe par le Fonds (voir ci-dessous).

189. 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.

190. 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.

191. 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.

192. 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.

193. 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 BOA, 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

194. 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 :

Rapports financiers ou narratifs en souffrance.

Non remboursement des fonds non dépensés.

- i. Conclusions critiques (à haut risque) d'audit/opinion avec réserve (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).
- ii. Conclusions essentielles de suivi et des vérifications financières ponctuelles.
- iii. Violation des principes humanitaires et du code de conduite²⁸.
- iv. Indication d'une possible fraude, corruption ou détournement de fonds.

Le 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 BOA 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.) et vérifient le respect des règles et des lignes directrices.

195. 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 1, 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 dédoubler 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.

196. 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 amiables doivent être recherchées dans la mesure du possible.

²⁸ Voir GA Res 46/182 et <https://cdu.unlb.org/UNStandardsOfConduct/CodeofConduct.aspx>

5. Administration des Fonds de financement commun pour les pays

5.1 Définitions de concepts de base et directives sur le processus de préparation du budget du projet

197. L'objectif de cette section est de fournir aux partenaires, aux Bureaux locaux de la coordination des affaires humanitaires, au Groupe du financement de l'action humanitaire et au Bureau de la coordination des affaires humanitaires au siège, un cadre commun pour faciliter la préparation, l'examen et l'autorisation appropriés des budgets des projets. En particulier, ce guide 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 - CFP), le partage des coûts, les catégories budgétaires et la ventilation adéquate des lignes budgétaires.

198. Cette orientation s'applique aux organismes des Nations Unies, aux organisations internationales pour les migrations et aux ONG.

5.1.1 Justification et principes de base des budgets de projet

199. 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 d'exécution ont des rôles et des responsabilités spécifiques, qui se déclinent comme suit :

200. 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.

201. 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.

202. Le rôle des partenaires d'exécution dans le processus de budgétisation est de :

- i. Fournir une ventilation du budget correct 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 34, 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. Rédiger des notes explicatives qui accompagnent le budget (comme une composante essentielle du budget) qui donnent des détails clairs sur l'objet et la justification de chaque ligne budgétaire. Il est clair, par exemple, que les notes explicatives qui accompagnent le budget donneront le détail des

coûts partagés, des grands actifs ou ceux qui sont coûteux, et des coûts/équipement nécessaires à l'appui du fonctionnement régulier du partenaire d'exécution.

5.1.2 Coûts admissibles et non admissibles

- Coûts admissibles

203. Les attributs suivants définissent la nature des coûts admissibles :

- Ils doivent être nécessaires et raisonnables pour la réalisation des objectifs du projet.
- Ils doivent être conformes aux principes de bonne gestion financière, en particulier les principes d'économie, d'efficacité, de transparence et de reddition de comptes.
- 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.

204. Ceux-ci incluent :

- i. Les coûts liés au personnel (y compris les salaires, les cotisations de sécurité sociale, l'assurance maladie, et la prime de risque pour les zones à haut risque) impliqués dans la gestion et l'exécution du projet. Les salaires et les frais ne peuvent excéder les coûts normalement supportés par le partenaire d'exécution 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 peuvent être inclus.
- 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 d'exécution.
- v. Une contribution aux coûts des bureaux de pays du partenaire d'exécution, 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.
- 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, etc.
- ix. Les dépenses encourues par le partenaire d'exécution 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 découlant 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, etc., y compris les coûts des services financiers (notamment les frais bancaires pour les transferts).

- Coûts non admissibles

205. 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. Les achats de terrains ou d'immeubles.
- vii. Les pertes au 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 avantages sociaux tels que les véhicules fournis par l'organisation au personnel, l'affectation d'hébergement complet individuel et assimilés.
- xiii. Les amendes et pénalités.
- xiv. Les droits, taxes, impôts (y compris la TVA) récupérables par le partenaire d'exécution.
- xv. L'évaluation globale des programmes.
- xvi. Les honoraires d'auditeur/ honoraires d'auditeur du système - ces coûts sont payés directement par le fonds²⁹.

- Autres types de coûts

206. 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.
- 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

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

²⁹ Ces coûts sont facturés comme des coûts directs aux fins de la gestion du fonds.

- Coûts directs

208. 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.

209. 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, matériel.
- 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

210. Les coûts indirects sont considérés comme des dépenses d'appui du programme. 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.

211. Les dépenses d'appui au programme des partenaires d'exécution en sous-traitance associés à l'exécution d'un projet spécifique devraient être couverts par le plafond de 7 % du total des dépenses réelles des projets.

212. Les coûts indirects ne doivent pas à être détaillés dans le budget du projet.

5.1.4 Coûts partagés

213. 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.

214. Les directives suivantes doivent être respectées si l'on inclut le partage des coûts 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 du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires.

- iii. À tout moment, le partenaire d'exécution devrait 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).
- iv. Pour les coûts liés au personnel, si un poste est à frais partagés, le pourcentage du coût mensuel correspondant au temps que la personne consacrerait au projet doit être budgétisé³⁰. En dehors des pourcentages, il n'est pas acceptable d'avoir des parties d'une unité pour les coûts liés au personnel.
- v. Les coûts partagés autres que ceux liés au personnel devraient l'être sur la base d'un système de répartition équitable des coûts³¹. En conséquence, les pourcentages dans le budget doivent être évalués et approuvés par le Groupe du financement de l'action humanitaire du Bureau local de la coordination des affaires humanitaires.

5.1.5 Orientation sur la ventilation des lignes budgétaires

215. Chaque ligne budgétaire nécessite la ventilation des coûts, comme suit :

- 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 poste³².
- ii. 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 servir à justifier correctement l'unité de référence applicable (longueur, volume, poids, surface, etc.).
- iii. Fournir les spécifications techniques pour les articles dont le coût unitaire est supérieur à 10 000 USD.
- iv. Fournir les spécifications techniques pour les articles dont les coûts unitaires peuvent varier fortement en fonction de ces mêmes 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).
- v. Fournir dans les notes explicatives qui accompagnent le budget les détails sur le contrat afin que l'objet des résultats du contrat soit clairement identifié.
- vi. 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.

³⁰ 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 pour 6 mois).

³¹ Cette charge devrait être calculée en pourcentage par rapport au montant global du coût partagé et imputée en pourcentage au projet. Il est préférable d'imputer les coûts partagés pour toute la durée du projet. Lors de l'enregistrement des dépenses le partenaire conserva la possibilité de le faire, dans le montant prévu au budget, selon les modalités qui conviennent le mieux à ses besoins (par exemple: pour couvrir la moitié de la location d'un bureau pour un projet de 12 mois, le partenaire devrait budgétiser loyer pour 50 % du coût mensuel pour la période de 12 mois. Le partenaire conserve par conséquent la possibilité de payer la totalité du loyer du bureau pour six mois avec le budget alloué).

³² 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 %).

- vii. Les estimations peuvent être acceptées dans les voyages, aussi longtemps que la modalité de calcul de l'estimation est décrite raisonnablement dans les notes explicatives qui accompagnent le budget (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.).
- viii. Voyages nationaux : estimation du nombre de voyages et le coût par voyage.
- ix. Voyages internationaux : estimation du nombre de voyages et le coût par voyage.
- x. Fournir la liste³³ des articles inclus dans les kits dont la valeur individuelle est inférieure ou égale à 50 USD.
- xi. Fournir la liste des articles et le coût estimé par article pour les kits dont la valeur individuelle est supérieure à 50 USD.
- xii. Fournir la liste des articles pour les kits standardisés à l'échelle mondiale (à l'exclusion des kits standards convenus dans chaque pays) tels que les kits de prophylaxie post-exposition (PEP), les kits sanitaires d'urgence interorganisations (IEHK2011), etc.
- xiii. Dans le cas des travaux de construction, seuls les coûts de main-d'œuvre et des matériaux essentiels connus doivent 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 (latrines, poste de santé, abri), le type de matériaux (bois, préfabriqué, brique/ciment/béton) et la formule ou la justification utilisée pour estimer les coûts de construction (par exemple par pied ou mètre carré, expériences antérieures, etc.).

5.2 Signature des conventions de subventions

216. L'utilisation du Système de gestion des subventions est le pré-requis 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.

217. Avant de soumettre les projets, les partenaires d'exécution seront soumis à un processus de diligence raisonnable. Au cours de ce processus les partenaires fourniront les documents suivants :

- i. Les coordonnées bancaires (pour les partenaires d'exécution qui soumettent une demande pour la première fois ou lorsque lesdites coordonnées doivent être mis à jour, voir l'annexe 17, Formulaire de tierce partie et de coordonnées bancaires)³⁴.
- ii. Un relevé bancaire officiel ou une lettre de certification bancaire concernant le compte bancaire fourni, émis(e) sur un document portant l'en-tête ou le sceau officiel de la banque.

218. Les conventions de subvention avec les organismes des Nations Unies/OIM, les ONG et la Croix-Rouge et le 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 signée par le représentant autorisé du partenaire d'exécution. Les conventions de subventions sont ensuite envoyées au siège de Bureau de la coordination des affaires humanitaires pour approbation finale et signature par le Chef du Service administratif (ou un représentant dûment délégué).

³³ La liste devrait être fournie en annexe au budget.

³⁴ Sur la base des coordonnées bancaires fournies par les partenaires lors du processus de diligence raisonnable, la Section de la coordination des financements du Bureau de la coordination des affaires humanitaires préparera un F21 et le soumettra à la comptabilité.

219. Les conventions de subvention (voir les annexes 13 et 14, Conventions de subvention avec les ONG et les organismes des Nations Unies) seront soumises au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires par le gestionnaire de fonds, à travers les Système de gestion des subventions. Les pièces justificatives suivantes (toutes annexées aux présentes lignes directrices) seront soumises, conformément à l'annexe 24, Liste de contrôle des finances du Bureau de la coordination des affaires humanitaires :

- i. Une copie de la convention de subvention signée par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le partenaire.
- ii. Une proposition de projet (tel qu'approuvé par le Coordonnateur de l'action humanitaire).
- iii. Le budget du projet (tel qu'approuvé par le Coordonnateur de l'action humanitaire).
- iv. Une demande de transfert de fonds (voir les annexes 12 et 26, Demandes de transfert du Bureau de la coordination des affaires humanitaires et du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires).
- v. Des notes de conformité dûment signées pour les projets impliquant des subventions en espèces, ou la distribution de bons pour des articles alimentaires ou non alimentaires pour des projets par des ONG (voir les annexes 15 et 16, Mémos pour les subventions en espèces, et pour des bons pour des articles alimentaires ou non alimentaires).

220. La signature des conventions de subvention est soumise à délai de traitement maximal de trois jours ouvrables, à condition que la documentation présentée au siège du Bureau de la coordination des affaires humanitaires soit complète, précise et cohérente.

221. La convention de subvention n'est valable que lorsqu'elle est signée à la fois par le Coordonnateur de l'action humanitaire et le partenaire d'exécution. La date de début, acceptée par le Groupe du financement de l'action humanitaire en consultation avec le partenaire d'exécution, est indiquée dans la convention de subvention. Si la signature de la convention par le partenaire d'exécution intervient après la date convenue de début, la date de la signature est la date officielle de début du projet.

222. Les dépenses sont admissibles à partir de la date de signature par le partenaire d'exécution, qui marque l'entrée en vigueur de la convention de subvention.

5.3 Prolongations sans coût supplémentaire, modifications budgétaires et changements apportés aux projets

223. 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 si les changements proposés doivent obtenir une autorisation écrite formelle, si un avenant à la convention de subvention initiale est nécessaire (voir annexe 8, Avenant à une convention de subvention avec les ONG, et l'annexe 9, 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.

224. Les annexes 32 (Formulaire de demande de révision de projet) et 34 (Outil budgétaire pour les amendements) de ces lignes directrices fournissent le format pour demander une prolongation sans coût supplémentaire/révision du budget.

5.3.1 Prolongations sans coût supplémentaire

225. 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 vérifications financières ponctuelles.

226. 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.

227. 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. Le Coordonnateur de l'action humanitaire ou le Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires en cas de délégation de pouvoir à cet effet (voir l'annexe 10, Délégation de pouvoirs pour les prolongations sans coût supplémentaire), notifie au partenaire d'exécution par écrit, l'acceptation, la modification ou le rejet de la demande (voir annexe 32, Formulaire de demande de révision de projet). En cas d'acceptation, ledit avenant devient partie intégrante de la convention et doit être approuvé par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

5.3.2 Modification budgétaire

228. Il existe deux types de révisions budgétaires acceptables :

- La 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 supérieurs à 15 % du montant initialement approuvé nécessitent l'autorisation du Coordonnateur de l'action humanitaire.
 - ii. Le partenaire d'exécution adresse une demande au Coordonnateur de l'action humanitaire (annexes 32, Formulaire de demande de révision de projet et 34, 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).

229. En aucun cas, les révisions budgétaires ne porteront à la hausse le budget initialement approuvé par le Coordonnateur de l'action humanitaire.

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

231. 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.

5.3.3 Changements apportés aux projets

232. Les écarts importants 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.

233. 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 bilan financier des dépenses engagées à la date en question devrait être soumis (annexe 34, Outil de budget et de rapports financiers du projet).

5.3.4 Clôture de projet

234. 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 d'exécution 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. 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 Bureau de la coordination des affaires humanitaires au niveau du siège (Section de la coordination des financements). Les partenaires d'exécution doivent présenter l'état financier définitif (avec un inventaire des actifs achetés en vertu de la subvention), 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 Bureau de la coordination des affaires humanitaires dispose d'un délai de trois mois à compter de la date de réception pour examiner et approuver l'état financier définitif vérifié.
- iii. Suite à la clôture d'un projet et de son audit (le cas échéant), le Bureau de la coordination des affaires humanitaires informe par écrit les partenaires d'exécution 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 1, Mesures de conformité). La preuve de paiement doit être reçue et approuvée par le Bureau de la coordination des affaires humanitaires.

235. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires se réserve le droit d'effectuer un audit des ONG partenaires d'exécution (voir 6.6 ci-dessous). 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 d'exécution est tenu de rembourser le montant demandé dans un délai d'un mois civil.

5.4 Audits

236. Le Bureau de la coordination des affaires humanitaires applique une approche³⁵ fondée sur le risque pour l'audit des partenaires en échantillonnant un certain volume de ressources pour les ONG partenaires à haut,

³⁵ 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.

moyen et faible risque. 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 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.

237. 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.

238. 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 de 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.

239. 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.

240. Le Groupe du financement de l'action humanitaire fournira des contributions et 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 en concertation avec le bureau de pays et approuvés par le Chef du Service administratif (ou un fonctionnaire délégué).

241. 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.

242. Les plans d'audit seront formulés au plus tard le 15 février de chaque année.

243. L'acquisition des services d'audit doit être effectuée par le Bureau local de la coordination des affaires humanitaires et un fournisseur de service local conformément aux règles de passation des marchés en vigueur. Pour simplifier le processus de sélection des cabinets d'audit, le Chef du Bureau de la coordination des affaires humanitaires devrait entrer en contact avec le fournisseur de service concerné (normalement le Programme des Nations Unies pour le développement) en vue d'identifier, de sélectionner et de conclure des accords à long terme (LTA) avec les cabinets d'audit. Cela permettra d'assurer la capacité à mettre en œuvre le plan d'audit en temps opportun.

244. Les Bureaux locaux de la coordination des affaires humanitaires administrent la 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.

245. Les coûts des services d'audit sont couverts par le Fonds de financement commun pour les pays comme coût direct du fonds.

5.5 Enquêtes

246. 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 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 évalués par le gestionnaire de fonds selon un ensemble de critères/questions standards afin de déterminer si une procédure d'enquête formelle est justifiée. 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 et le bureau de 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 suspend les partenaires d'exécution qui font l'objet d'une enquête.

247. Une fois amorcé, le processus de traitement des enquêtes devrait être mené conformément aux instructions (SOP) internes du Bureau de la coordination des affaires humanitaires qui 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.

6. Questions transversales

6.1 Égalité des sexes

248. 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.

249. Les partenaires d'exécution 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 d'exécution 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.

250. Le système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations 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 l'exécution. Au stade des rapports, les partenaires d'exécution 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.

251. 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 22, FAQ du système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations). 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.

252. 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 d'exécution 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.

6.2 Obligation de rendre compte aux populations affectées

253. Le Fonds de financement commun pour les pays s'engagent à assurer que les projets financés respectent les normes de qualité les plus élevées possibles. Dans le cadre de cet effort, les partenaires d'exécution 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 d'exécution 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.

254. Les partenaires d'exécution 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 interorganisations, ii) le Cadre opérationnel du Comité permanent interorganisations sur l'obligation de rendre compte aux populations affectées, et iii) les outils du Comité permanent interorganisations pour aider à la mise en œuvre de ses engagements.

255. 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.

Annexes

Responsabilisation

Annexes 1

Mesures de conformité (paragraphe 195, 234)

Annexes 2

Application et liste de vérification de la diligence raisonnable (paragraphe 150)

Annexe 3.

Déclaration de diligence raisonnable (paragraphe 147)

Annexes 4

Modèle de suivi sur le terrain (paragraphe 175)

Annexe 5.

Vérifications financières ponctuelles (paragraphe 175)

Annexes 6

Outil d'évaluation de la capacité à part entière du partenaire (paragraphe 150)

Annexe 7.

Outil de gestion des performances_Projet (paragraphe 157)

Modèles administratifs

Annexe 8

Avenant à une convention de subvention avec des ONG partenaires (paragraphe 223)

Annexe 9.

Avenant à une convention de subvention avec des organismes des Nations Unies (paragraphe 223)

Annexe 10.

Délégation de pouvoir pour une prolongation sans coût supplémentaire (paragraphe 237)

Annexe 11

Modèle de rapports du Service de surveillance financière (paragraphe 60)

Annexe 12.

Modèle de demande de transfert (paragraphe 219)

Annexe 13.

Convention de subvention avec des ONG (paragraphe 219)

Annexe 14

Convention de subvention avec des organismes des Nations Unies (paragraphe 219)

Annexe 15.

Mémo pour les subventions en espèces (paragraphe 219)

Annexe 16

Mémo pour les bons d'articles alimentaires et non-alimentaires (paragraphe 219)

Annexe 17

Formulaire de coordonnées bancaires de tierce partie (paragraphe 217)

Gestion du fonds

Annexe 18

Document d'affectation (paragraphe 90, 91)

Annexe 19

Manuel opérationnel du Fonds de financement commun pour les pays (paragraphe 12, 19, 138)

Annexe 20

Tableaux de bord d'hiérarchisation des projets (paragraphe 95, 113)

Notes d'orientation

Annexe 21

Note d'orientation complémentaire du Fonds de financement commun pour les pays du Fonds central pour les interventions d'urgence (paragraphe 91)

Annexe 22.

FAQ du système de classement des activités par degré de contribution à la promotion de l'égalité des sexes du Comité permanent interorganisations (paragraphe 251)

Orientations des Groupes du financement de l'action humanitaire

Annexe 23

Modèle de rapports annuels (paragraphe 61, 184)

Annexe 24.

Liste de contrôle du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (paragraphe 219)

Annexe 25

Cadre de gestion des risques (paragraphe 39, 135, 139)

Cadre juridique du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires du PNUD

Annexe 26

Modèle de demande de transfert du Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (paragraphe 219)

Annexe 27.

Modèle de mémorandum d'accord (page 3)

Annexe 28

Modèle de modalité administrative standard (page 3)

Annexe 29.

Modèle de mandat (page 3, paragraphe 93)

Modèles de gestion de projet

Annexe 30

Modèle de note conceptuelle (paragraphe 93)

Annexe 31

Modèle de rapport narratif définitif (paragraphe 182)

Annexe 32.

Formulaire de demande de révision de projet (paragraphe 224, 227, 228)

Annexe 33.

Modèle de rapport narratif d'étape (paragraphe 182)

Annexe 34

Outil de budget et de rapports financiers de projet (paragraphe 181, 202, 224, 228, 233)

Annexe 35.

Modèle de proposition de projet (paragraphe 93)