



# Guide à destination des organisations de la société civile sur le partenariat avec l'UNICEF

---

**UNICEF**

**Division des données, de l'analytique, de la planification et du suivi**

*Dernière mise à jour : mars 2025*

# Table des matières

0

<b>Acronymes et abréviations</b> .....	<b>3</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>4</b>
Aperçu	4
Finalité et utilisateurs visés	4
Commentaires et propositions	4

1

<b>Chapitre 1 : Présentation de l'UNICEF, des OSC et des modalités de mobilisation</b> .....	<b>5</b>
1-1 À propos de l'UNICEF	5
1-2 À propos de la société civile	5
1-3 Quelles sont les modalités adoptées par l'UNICEF pour mobiliser la société civile ?	7
1-4 Quels sont les principes directeurs de l'UNICEF pour l'établissement de partenariats avec les OSC ?	7
1-5 Pourquoi les partenariats sont-ils importants ?	8
1-6 Qu'est-ce que le cadre HACT et quelles sont ses exigences ?	9
1-7 Pourquoi la localisation est-elle importante pour l'UNICEF ?	10
1-8 Comment l'UNICEF garantit-elle la transparence ?	10
1-9 Le principe de responsabilité dans les programmes	10
1-10 Les plateformes de partenariat de l'UNICEF	11

2

<b>Chapitre 2 : Mobilisation, sélection et conclusion d'accords juridiques avec les partenaires de la société civile, y compris les évaluations</b> .....	<b>12</b>
2-1 Comment les OSC partenaires potentielles sont-elles repérées ?	12
2-2 Comment les OSC sont-elles sélectionnées pour des partenariats ?	13
2-3 Contribution du partenaire	15
2-4 L'engagement de l'UNICEF en faveur de la localisation	15
2-5 Quelles sont les évaluations des risques requises pour les partenaires de la société civile ?	16
2-5.1 Évaluation obligatoire des risques	16
2-5.2 Évaluations contextuelles	21
2-6 Accords de partenariat	22
2-6.1 Mémoire d'accord	22
2-6.2 Accord de coopération au titre des programmes (PCA)	23

3

<b>Chapitre 3 : Élaboration et finalisation du descriptif de programme (DP)</b> .....	<b>25</b>
3-1 Types de DP	25
3-2 Processus d'élaboration des DP	26
Étape 1: Discussion initiale entre l'administrateur de programme UNICEF et le partenaire	27
Étape 2: Élaboration/conception du DP	27
Étape 3: Examen final et examen interne de l'UNICEF des descriptifs de programme proposés	32
Étape 4: Finalisation et signature de l'intervention de programme par les deux parties	32
3-3 Directives sur les budgets, les plans d'approvisionnement et la gestion financière	33

4

<b>Chapitre 4 : Transfert de ressources pour la mise en œuvre des programmes</b> .....	<b>39</b>
4-1 Comment les partenaires demandent-ils des espèces à l'aide du formulaire FACE ?	40
4-2 Comment les partenaires demandent-ils des fournitures ?	41

5

<b>Chapitre 5 : Suivi, assurance et établissement de rapports</b> .....	<b>42</b>
5-1 Quels sont les rapports d'avancement fournis par les partenaires ?	42
5-2 Comment les partenaires rendent-ils compte des dépenses ?	42
5-3 Comment l'UNICEF examine-t-il les dépenses déclarées par un partenaire afin de déterminer leur admissibilité ?	43
5-4 Qu'est-ce que l'assurance programmatique ?	45
5-5 Quels sont les éléments à prendre en considération pour répondre aux exigences en matière de suivi ?	46
5-6 Qu'est-ce que l'assurance financière ?	47
5-7 Que se passe-t-il si un partenariat doit être modifié ?	49

6

<b>Chapitre 6 : Conclusion du partenariat</b> .....	<b>52</b>
6-1 Comment les risques sont-ils signalés dans le cadre d'un partenariat ?	52
6-2 Comment mettre fin à un DP ?	53
6-3 Pourquoi un descriptif de programme ou un partenariat est-il suspendu ou résilié ?	54

## Acronymes et abréviations

<b>AMI</b>	Appel à manifestation d'intérêt
<b>ATD</b>	Accord de traitement des données
<b>CBO</b>	Organisation communautaire
<b>CCC</b>	Devoirs fondamentaux pris à l'égard des enfants
<b>CPI</b>	Comité permanent interorganisations
<b>CRC</b>	Convention relative aux droits de l'enfant
<b>CTM</b>	Modalité de transfert monétaire
<b>DCT</b>	Transfert monétaire direct
<b>DP</b>	Descriptif de programme
<b>DPP</b>	Descriptif de programme de pays
<b>DPS</b>	Descriptif de programme simplifié
<b>ESS</b>	Garanties environnementales et sociales
<b>FACE</b>	Autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats
<b>GL</b>	Grand livre
<b>HACT</b>	Politique harmonisée concernant les transferts de fonds
<b>ICE</b>	Estimation des coûts détaillée
<b>IITA</b>	Initiative internationale pour la transparence de l'aide
<b>IJS</b>	Indemnité journalière de subsistance
<b>MoU</b>	Protocole d'accord
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>OIAI</b>	Bureau de l'audit interne et des investigations
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONGI</b>	Organisation non gouvernementale internationale
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>PCA</b>	Accord de coopération au titre des programmes
<b>PEAS</b>	Protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles
<b>PRC</b>	Comité d'examen des partenariats
<b>PRP</b>	Partner Reporting Portal ( <a href="http://www.partnerreportingportal.org">www.partnerreportingportal.org</a> )
<b>SoE</b>	Déclaration de dépense
<b>TdR</b>	Termes de Référence
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée
<b>UNGM</b>	Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies ( <a href="http://www.ungm.org">www.ungm.org</a> )
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
<b>UNPP</b>	Portail des partenaires des Nations Unies ( <a href="http://www.unpartnerportal.org">www.unpartnerportal.org</a> )

# Avant-propos

## Aperçu

Chaque année, l'UNICEF collabore avec près de 4 000 organisations de la société civile (OSC) à travers le monde pour mettre en œuvre des programmes et améliorer la situation des enfants, des femmes et des communautés.

La présente publication, intitulée *Guide à destination des organisations de la société civile sur le partenariat avec l'UNICEF*, a été élaborée pour permettre aux partenaires actuels et potentiels de l'UNICEF issus de la société civile de mieux comprendre les principes, les processus et les pratiques de l'organisation en matière de partenariat. Ce document se fonde sur la procédure interne de l'UNICEF qui s'applique à tous les bureaux de l'UNICEF lorsqu'ils nouent des partenariats avec des OSC et leur transfèrent des ressources. En cas de divergence involontaire entre les directives contenues dans cette publication et l'accord de partenariat juridique signé entre l'UNICEF et une OSC partenaire, ce dernier prévaut.

## Finalité et utilisateurs cibles

L'objectif de cette publication est de promouvoir une compréhension commune des exigences de l'UNICEF en matière de partenariat avec la société civile. Nous espérons qu'en réduisant l'asymétrie de l'information entre les bureaux de l'UNICEF et les OSC, la publication facilitera la mise en place rapide de partenariats de qualité axés sur les résultats, qui permettront à leur tour de mener à bien des programmes humanitaires et de développement de qualité axés sur les résultats.

Cette publication s'adresse en premier lieu aux partenaires actuels et potentiels issus de la société civile. Son contenu peut être particulièrement utile aux équipes des OSC qui sont chargées de développer ou de gérer des partenariats avec l'UNICEF. Cette publication, qui porte sur la mise en œuvre générale des partenariats de l'UNICEF avec la société civile, doit être lue conjointement avec d'autres documents qui fournissent des orientations techniques sur la collaboration dans des domaines programmatiques spécifiques. Ces documents sont cités en référence dans le présent guide.

## Commentaires et propositions

Le contenu de cette publication est conforme aux exigences de la Procédure de l'UNICEF sur la mise en œuvre des programmes : planification du travail, mise en œuvre des partenariats et gestion des risques. À mesure que cette procédure interne de l'UNICEF sera révisée, la présente publication sera mise à jour en conséquence et publiée sur le site Web de l'UNICEF. La publication peut aussi être révisée périodiquement pour intégrer les commentaires des utilisateurs et apporter des précisions supplémentaires. Pour toute question concernant la clarté, les processus, la conformité ou des problèmes rencontrés dans le cadre du partenariat, veuillez contacter votre bureau UNICEF.

# CHAPITRE 1 : PRÉSENTATION DE L'UNICEF, DES OSC ET DES MODALITÉS DE MOBILISATION

## 1. À propos de l'UNICEF

L'UNICEF, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, œuvre dans de nombreux pays du monde pour sauver la vie des enfants, défendre leurs droits et les aider à réaliser leur potentiel dès la petite enfance et jusqu'à la fin de l'adolescence. L'UNICEF s'appuie sur la [Convention relative aux droits de l'enfant](#) <sup>1</sup>, un traité international adopté en 1989 pour protéger les droits des enfants partout dans le monde.

Au niveau mondial, le travail de l'UNICEF est guidé par son plan stratégique. L'actuel [Plan stratégique de l'UNICEF 2022–2025](#) <sup>2</sup> montre la voie à suivre pour atteindre les [objectifs de développement durable à l'horizon 2030](#) <sup>3</sup>. L'objectif premier du Plan stratégique de l'UNICEF 2022-2025 est d'obtenir des résultats pour les enfants et les jeunes les plus défavorisés. Il a défini cinq groupes d'objectifs :

- i. **Chaque enfant survit et s'épanouit.**
- ii. **Chaque enfant apprend.**
- iii. **Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation.**
- iv. **Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre.**
- v. **Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie.**

Ces cinq groupes d'objectifs couvrent le cycle de vie d'un enfant – des soins prénatals à la petite enfance, à l'enfance et à l'adolescence – en donnant la priorité aux enfants les plus défavorisés. Le Plan stratégique de l'UNICEF considère que les partenariats avec la société civile, de même ceux noués avec les gouvernements, les autres organisations des Nations Unies, le secteur privé, les communautés et les enfants eux-mêmes, constituent un moyen important d'obtenir des résultats en faveur des enfants.

Au niveau des pays, l'UNICEF et le gouvernement hôte signent un descriptif de programme de pays (DPP), généralement pour une durée de cinq ans. Le DPP donne un aperçu des aspects les plus critiques de la réalisation des droits de l'enfant dans le pays, ainsi que les priorités du programme. Les partenariats mis en place entre l'UNICEF et les OSC au niveau des pays doivent contribuer à résoudre les questions liées aux droits de l'enfant et à concrétiser les priorités du programme définies dans le DPP. À ce titre, le DPP peut être une ressource utile pour les OSC qui souhaitent coopérer avec l'UNICEF dans des pays en particulier. Le site Web de l'UNICEF contient un [répertoire de tous les DPP](#) <sup>4</sup> approuvés par le Conseil d'administration de l'UNICEF.

## 2. À propos de la société civile

Dans le cadre de ses activités, l'UNICEF collabore avec un large éventail d'OSC à travers le monde. Le terme « société civile » renvoie au secteur des associations bénévoles privées qui ne relèvent pas des secteurs public et marchand et qui ont vocation à promouvoir des idées et des intérêts communs. Les OSC exercent diverses fonctions, telles que la fourniture de services sociaux de base, la mobilisation des populations en faveur de causes particulières ou encore l'instauration d'un dialogue politique avec les gouvernements. L'UNICEF classe les OSC en cinq grandes catégories :

- i. **les organisations non gouvernementales internationales (ONGI)**
- ii. **les ONG nationales** (qui peuvent travailler au niveau national ou infranational)
- iii. **les organisations communautaires**
- iv. **les établissements universitaires**
- v. **les sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge**

TABLEAU 1.1 : LA CATÉGORISATION DES OSC PAR L'UNICEF

CATÉGORIE	DÉFINITION	CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES	AVANTAGE COMPARATIF
<b>ONGI</b>	Une ONG qui a des bureaux dans plusieurs pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>Généralement dotée d'un mandat, d'une expertise technique et de systèmes de gestion très structurés</li> <li>Comprend un siège et divers réseaux de bureaux régionaux et/ou nationaux</li> </ul> <p><i>Exemples : Fondation Aga Khan, Save the Children International</i></p>	Combine une expertise internationale et des systèmes implantés au niveau local
<b>ONG nationale</b>	Une ONG établie dans un seul pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dotée d'un mandat, de structures et de systèmes propres au contexte national et à l'histoire spécifique de l'organisation</li> <li>Structurée autour des domaines d'intérêt commun et des préoccupations des citoyens</li> <li>Couverture ou portée nationale ou infranationale</li> </ul> <p><i>Exemple : Réseau des femmes afghanes</i></p>	S'appuie sur des initiatives sociales endogènes et les capacités locales
<b>Organisation communautaire</b>	Une organisation locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Petite structure organisationnelle et administrative</li> <li>Organisation locale dont l'objectif est d'améliorer les conditions de vie et le bien-être d'une communauté en particulier</li> <li>Couverture ou portée locale</li> </ul> <p><i>Exemples : groupe de villageoises, club de jeunes</i></p>	A la capacité d'atteindre les populations difficiles à atteindre et n'ayant qu'un accès restreint aux services de base
<b>Établissement universitaire</b>	Établissement d'enseignement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Établissement spécialisé dans l'enseignement supérieur et la recherche qui délivre des diplômes universitaires</li> <li>Diversité des types d'organisation, des structures de financement et des relations avec le gouvernement et le secteur privé</li> <li>Peut être établie dans un ou plusieurs pays</li> </ul> <p><i>Exemples : Université d'Oxford, Université de Pretoria</i></p>	Combine savoir académique, recherche et éducation
<b>Société nationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge</b>	Une société nationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans un pays	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge est composée de 192 sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, souvent appelées sociétés nationales, présentes dans presque tous les pays du monde, dont les rôles peuvent varier d'un pays à l'autre</li> </ul> <p><i>Exemple : Société ukrainienne de la Croix-Rouge</i></p>	Capacité à intervenir dans les situations d'urgence selon les mêmes principes fondamentaux mondiaux.

Les OSC peuvent être tenues de respecter certains principes et mandats, tels que le fait d'être dirigées par des femmes, d'être d'inspiration confessionnelle, d'être au service des personnes handicapées ou de représenter les peuples autochtones. Comme nous l'avons vu ci-dessus, ces organisations peuvent être classées selon leur champ d'intervention : international, national ou local.

### 3. Quelles sont les modalités adoptées par l'UNICEF pour mobiliser la société civile ?

Pour mobiliser la société civile, l'UNICEF s'appuie essentiellement sur deux modalités : **la modalité d'achat et la modalité de partenariat.**

- 3.1 L'UNICEF utilise la **modalité d'achat** lorsque l'objectif principal est d'obtenir des biens ou des services disponibles sur le marché local. Dans ce cas, l'UNICEF définit les termes de référence de façon unilatérale et lance un appel d'offres qui aboutit à l'attribution d'un accord commercial contractuel. L'UNICEF publie ses appels d'offres sur le [Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies \(UNGM\) ↗](#) et les OSC comme les acteurs du secteur privé sont invités à soumissionner. Parmi les exemples d'interventions de programme dans le cadre desquelles l'UNICEF peut mobiliser des OSC par le biais de la modalité d'achat, on peut citer les projets de recherche, la distribution de fournitures, le soutien opérationnel/logistique à l'organisation d'événements, les services de conception et les projets de construction à grande échelle. Notons toutefois que la modalité d'achat n'est pas le sujet central de la présente publication.
- 3.2 L'UNICEF s'appuie sur la **modalité de partenariat** pour établir des « relations volontaires de collaboration dans lesquelles tous les participants décident de travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun ou d'entreprendre une activité spécifique et, d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités ainsi que les ressources et les avantages ». L'UNICEF publie ses propositions de partenariat sur le [portail des partenaires des Nations Unies ↗](#). Contrairement à la modalité d'achat, l'UNICEF ne définit pas unilatéralement les termes de référence lorsqu'il mobilise les OSC par le biais de la modalité de partenariat. Au lieu de cela, une fois qu'une OSC a été sélectionnée pour établir un partenariat, l'UNICEF et l'OSC contribuent toutes deux à la planification et à la définition des résultats attendus, mettent en commun leurs ressources et collaborent pour atteindre les résultats définis conjointement. Ainsi, le simple fait qu'une entité soit une OSC ne signifie pas nécessairement que le partenariat soit toujours la modalité à privilégier. C'est plutôt la nature et la substance de la relation entre l'UNICEF et une OSC qui déterminent quelle modalité – achat ou partenariat – est la plus appropriée.

**La suite de cette publication traite de la modalité de partenariat.**

### 4. Quels sont les principes directeurs de l'UNICEF pour l'établissement de partenariats avec les OSC ?

Les principes directeurs clés pour l'établissement de partenariats entre l'UNICEF et les OSC sont les suivants :

- 4.1 **Capacité nationale** : les partenariats avec les OSC renforcent les capacités des communautés et des acteurs nationaux à relever les défis du développement de manière durable.
- 4.2 **Principe de responsabilité** : les partenariats avec les OSC définissent les rôles et responsabilités de l'UNICEF, de l'OSC responsable et des autres partenaires du programme.
- 4.3 **Gestion axée sur les résultats** : les partenariats avec les OSC visent à obtenir les résultats définis dans le programme de pays et l'intervention humanitaire de l'UNICEF, en tenant dûment compte des risques et des possibilités inhérents à l'environnement de programmation.
- 4.4 **Complémentarité** : les partenariats avec les OSC sont fondés sur les forces et les avantages comparatifs, ainsi que sur la contribution des ressources financières et non financières de l'UNICEF et des OSC pour parvenir aux résultats définis conjointement.

**4.5 Rentabilité** : les partenariats avec les OSC visent à réduire les coûts administratifs et financiers sans compromettre le principe de responsabilité ou l'efficacité.

## 5. Pourquoi les partenariats sont-ils importants ?

Les partenariats sont essentiels pour obtenir des résultats en faveur des enfants et réaliser leurs droits. Depuis sa création, l'UNICEF travaille avec un large éventail de partenaires partout dans le monde. Aujourd'hui, la plupart des bureaux de l'UNICEF collaborent avec les OSC de diverses manières sur la mise en œuvre des programmes, le plaidoyer et les activités de coordination. Il existe de nombreuses raisons pour lesquelles l'UNICEF s'associe aux OSC, notamment :

- 5.1 La mise en œuvre de programmes humanitaires et de développement** : grâce à ses partenariats avec les OSC, l'UNICEF étend la portée et l'efficacité de ses programmes à davantage de secteurs et de zones géographiques. Ensemble, l'UNICEF et les OSC peuvent contribuer à assurer la durabilité à long terme des programmes en faveur des enfants et des réformes politiques dans les pays et les communautés.
- 5.2 Le plaidoyer pour les droits de l'enfant et l'instauration d'un dialogue politique** : l'UNICEF met en place des plateformes de plaidoyer commun avec des OSC partenaires qui défendent les mêmes idées. Dans de nombreux pays, l'UNICEF collabore avec des OSC pour promouvoir activement les droits de l'enfant en instaurant un dialogue politique avec les gouvernements et en lançant des campagnes de sensibilisation sur des sujets qui concernent les enfants. Ces partenariats constituent un outil efficace pour mobiliser la volonté politique au niveau national et promouvoir le changement social et comportemental au niveau communautaire.
- 5.3 La promotion des connaissances techniques et des pratiques innovantes** : les OSC disposent de connaissances et d'une expertise locales et techniques qui leur permettent de développer des solutions innovantes pour les enfants. Les OSC et les organisations communautaires en particulier connaissent bien la situation sur le terrain, dans la mesure où elles interviennent auprès de différents groupes de population. Grâce à leurs partenariats avec l'UNICEF, les solutions qu'elles proposent peuvent être reproduites à plus grande échelle.
- 5.4 L'appui au développement d'une société civile active** : pour l'UNICEF, l'existence d'une société civile qui fonctionne bien et qui s'attache à protéger les droits et le développement des enfants constitue une fin en soi.
- 5.5 Une portée mondiale et un pouvoir de mobilisation** : présent dans 190 pays, l'UNICEF collabore avec les OSC afin d'aligner les initiatives mondiales sur les stratégies nationales de développement. Grâce à ces partenariats, l'UNICEF réunit les parties prenantes autour de questions relatives à l'enfance en plaidant pour l'élaboration de politiques et de mécanismes qui protègent les droits de l'enfant et sensibilisent le public à ces préoccupations cruciales.
- 5.6 Expertise technique et renforcement des capacités** : grâce à leur partenariat avec l'UNICEF, de nombreuses OSC ont bénéficié de l'expertise technique de l'organisation et acquis des connaissances et des compétences techniques accrues. Elles ont également renforcé leurs méthodes de prestation et leurs systèmes organisationnels et administratifs et ont eu accès aux nouvelles technologies. Pour autant, de nombreuses OSC attendent de l'UNICEF qu'il renforce encore sa contribution au renforcement des capacités.
- 5.7 Soutien financier et fournitures** : de nombreux partenaires de la société civile bénéficient du soutien financier de l'UNICEF et de fournitures achetées par l'organisation. Dans le cadre d'accords de coopération au titre des programmes (PCA), l'UNICEF apporte les ressources financières et les fournitures nécessaires à la mise en œuvre des programmes et au renforcement des capacités, en complément des contributions financières et non financières des OSC au partenariat.

## 6. Qu'est-ce que le cadre HACT et quelles sont ses exigences ?

Dans le cadre de ses partenariats avec les OSC, l'UNICEF applique les exigences de la [Politique harmonisée concernant les transferts de fonds \(HACT\) 7](#). La HACT est un cadre interinstitutions adopté par plusieurs organismes des Nations Unies afin de garantir que les fonds transférés aux partenaires ont été dépensés aux fins prévues et que les résultats ont été atteints comme prévu et/ou déclaré par le partenaire. Les activités d'assurance HACT qui doivent avoir lieu au cours de la mise en œuvre d'un programme sont définies par l'UNICEF et l'OSC pendant la phase d'élaboration du descriptif de programme (DP), puis consignées dans le DP signé.

Le cadre HACT comprend une évaluation appelée « microévaluation » et trois types d'activités d'assurance : les visites de suivi des programmes (visites programmatiques), les contrôles ponctuels et les audits.

Une microévaluation HACT est une évaluation globale des politiques, procédures, systèmes et contrôles internes d'une OSC partenaire en matière de finances, d'opérations et de gestion de programmes. Les microévaluations HACT sont réalisées par des prestataires de services externes engagés par l'UNICEF et l'organisation commande généralement des microévaluations des OSC partenaires qui ont reçu ou doivent recevoir une somme supérieure ou égale à 100 000 dollars É.-U. Les OSC partenaires sélectionnées pour une microévaluation peuvent s'y préparer en étudiant les [termes de référence 7](#) et le [questionnaire 7](#) de la microévaluation. Une microévaluation HACT aboutit à l'attribution d'une cote de risque faible, modérée, significative ou élevée. L'objectif d'une microévaluation HACT n'est pas de « disqualifier » ou d'« exclure » une OSC de son partenariat avec l'UNICEF. Il est plutôt d'aider à repérer les domaines dans lesquels les capacités des partenaires doivent être renforcées et à déterminer la fréquence des activités d'assurance nécessaires pour soutenir la mise en œuvre d'un programme. Les conclusions d'une microévaluation HACT sont valables pendant cinq ans, après quoi l'OSC doit se soumettre à une nouvelle microévaluation. Comme la HACT est un cadre interinstitutions, toute OSC partenaire ayant fait l'objet d'une microévaluation par un autre organisme des Nations Unies utilisatrice de cet outil au cours des cinq dernières années est dispensée de microévaluation par l'UNICEF (voir la microévaluation HACT au chapitre 2).

Le cadre HACT exige que l'UNICEF mène des activités d'assurance au niveau des programmes et des finances. Les partenaires qui présentent un niveau de risque élevé et/ou qui reçoivent des ressources plus importantes de l'UNICEF sont soumis à davantage d'activités d'assurance.

Ainsi, une visite programmatique HACT est organisée pour vérifier que les activités sont mises en œuvre et que les résultats sont atteints comme prévu et/ou déclaré par le partenaire. Les visites programmatiques permettent d'obtenir des éléments sur l'état d'avancement du programme, d'examiner les progrès accomplis et de trouver des solutions aux divers problèmes et contraintes. Selon la nature de l'intervention de programme, les visites programmatiques peuvent inclure un suivi sur le terrain, des réunions avec les principales parties prenantes et l'observation directe de la réalisation des activités. La fréquence minimale requise pour les visites programmatiques est déterminée par le montant des fonds transférés par l'UNICEF au partenaire au cours de l'année et par la cote de risque attribuée au partenaire lors de la microévaluation.

Un contrôle ponctuel HACT est un examen des registres financiers d'une OSC afin d'obtenir l'assurance raisonnable que les montants qu'elle a déclarés via le [formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses \(FACE\) 7](#) sont exacts. Les contrôles ponctuels, qui peuvent être effectués par le personnel de l'UNICEF ou par un prestataire de services externe, ont lieu dans le bureau où l'OSC conserve ses registres financiers. Ces contrôles peuvent permettre de détecter des problèmes qui nécessitent un suivi de la part de l'UNICEF et l'OSC, comme la présence de dépenses inéligibles, et donner lieu à des activités d'assurance supplémentaires. Au moins un contrôle ponctuel est requis pour toutes les OSC partenaires qui déclarent des dépenses supérieures ou égales à 50 000 dollars par an.

Un audit HACT est un examen systématique et indépendant des données, des déclarations, des registres, des opérations et de la performance d'une OSC partenaire, effectué par un prestataire de services externe. Chaque année, l'UNICEF sélectionne les partenaires qui seront soumis à un audit sur la base d'une approche fondée sur les risques afin d'obtenir une assurance raisonnable quant à l'utilisation appropriée des fonds par les OSC partenaires. Les OSC partenaires qui sont sélectionnées pour un audit peuvent s'y préparer en étudiant les [termes de référence](#) [↗](#). UNICEF may also perform a special audit when significant issues and concerns are identified during programmatic visits, spot checks or other times during the programme implementation cycle. (See more details in Chapter 5: Monitoring, Assurance and Reporting).

## 7. Pourquoi la localisation est-elle importante pour l'UNICEF ?

La localisation est la transformation de l'action humanitaire qui vise à transférer le pouvoir et la prise de décision aux acteurs locaux, notamment les gouvernements, les organisations et les communautés touchées par des situations d'urgence ou confrontées à des défis de développement, tout en renforçant les investissements internationaux. Dans le cadre du Grand Bargain, l'UNICEF et les autres signataires se sont engagés à rendre l'action humanitaire aussi locale que possible et aussi internationale que nécessaire, dans le but d'en accroître la portée et de réduire les coûts.

La localisation consiste notamment à fournir des services aux populations à risque et touchées par des crises en les associant de manière aussi efficace et efficiente que possible, tout en prévoyant une stratégie de sortie bien conçue qui transfère les activités aux acteurs au sein de la communauté touchée. Cette approche implique de renforcer les plateformes, les réseaux et les systèmes locaux existants afin d'accroître la participation des acteurs locaux aux interventions humanitaires qui répondent aux besoins des enfants touchés par des crises. Les acteurs locaux doivent être associés aux décisions stratégiques, opérationnelles et financières prises par les acteurs internationaux dans le cadre de la fourniture de services aux populations touchées, notamment aux enfants.

## 8. Comment l'UNICEF garantit-elle la transparence ?

L'UNICEF considère que l'accès public à l'information est une composante clé de la participation effective de toutes les parties prenantes, y compris le grand public, à la réalisation de son mandat. L'UNICEF reconnaît qu'il existe une corrélation positive entre la transparence – par le partage d'informations notamment – et la confiance du public dans les activités de développement et l'action humanitaire soutenues par l'UNICEF. La transparence est donc un autre engagement mondial essentiel défendu par l'UNICEF dans le cadre, entre autres, de [l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide \(IITA\)](#) [↗](#).

L'UNICEF publie des informations sur les transferts en espèces versés au public par les gouvernements, la société civile et d'autres partenaires d'exécution, tout en définissant des critères d'exclusion clairs lorsqu'il considère que la publication d'informations détaillées n'est pas dans l'intérêt de la population cible. Ces informations sont disponibles sur le [portail de l'UNICEF sur la transparence \(open.unicef.org\)](https://open.unicef.org) [↗](#)

## 9. Le principe de responsabilité dans les programmes

L'UNICEF a l'obligation d'utiliser son pouvoir et ses ressources de manière éthique et responsable afin d'intégrer quatre dimensions clés de la responsabilité centrée sur les personnes dans ses programmes et ses méthodes de travail avec ses partenaires.

**Les droits :** soutenir et renforcer les capacités des détenteurs de droits à exercer leurs droits, et celles des détenteurs d'obligations à s'acquitter de manière plus efficace, responsable et durable de leurs obligations envers les détenteurs de droits, conformément à la Convention relative aux droits de l'enfant ainsi qu'à notre mission et mandat.

**Les résultats** : gérer et utiliser de manière efficace et efficiente les ressources afin de soutenir des programmes et des services fondés sur les droits qui contribuent à obtenir des résultats durables à long terme pour les enfants et les autres groupes vulnérables, de manière à promouvoir l'égalité des genres, l'inclusion, les droits des personnes handicapées et la résilience.

**Les risques** : recenser, gérer et atténuer les risques auxquels sont exposés les enfants et les autres groupes vulnérables dans l'articulation entre action humanitaire, développement et consolidation de la paix, y compris les risques liés à la sauvegarde, les risques environnementaux et sociaux et les risques liés aux programmes.

**Les relations** : lutter contre les rapports de force déséquilibrés qui contribuent aux violations des droits de l'enfant et promouvoir des relations plus équitables entre les détenteurs d'obligations, les détenteurs de droits, les partenaires et les autres parties prenantes.

## 10. Les plateformes de partenariat de l'UNICEF

Le tableau ci-dessous présente différentes plateformes utilisées par les partenaires de l'UNICEF.

**TABLEAU 1.2 : PLATEFORMES UTILISÉES PAR LES PARTENAIRES DE L'UNICEF**

SYSTÈME	LIEN VERS LA PLATEFORME	MANUEL D'UTILISATION
eTools-ePD	<a href="https://etools.unicef.org">https://etools.unicef.org</a>	<a href="https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/categories/360000359133-UNICEF">https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/categories/360000359133-UNICEF</a>
Portail des partenaires des Nations Unies (UNPP)	<a href="https://www.unpartnerportal.org">https://www.unpartnerportal.org</a>	Guide rapide de l'UNPP : <a href="https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/articles/360003892733-UNPP-Quick-Guides">https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/articles/360003892733-UNPP-Quick-Guides</a>  UNPP – PEAS : <a href="https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/sections/14883240182807-PSEA-Module-User-Guides-and-Resource-Materials">https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/sections/14883240182807-PSEA-Module-User-Guides-and-Resource-Materials</a>
Portail consacré aux rapports des partenaires (PRP) :	<a href="https://www.partnerreportingportal.org">https://www.partnerreportingportal.org</a>	<a href="https://prphelp.zendesk.com/hc/en-us">https://prphelp.zendesk.com/hc/en-us</a>
Note conceptuelle électronique (eCN)	<a href="https://ecn.unicef.org">https://ecn.unicef.org</a>	<a href="https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/articles/360011919014-UNICEF-Concept-Note-Template">https://supportcso.unpartnerportal.org/hc/en-us/articles/360011919014-UNICEF-Concept-Note-Template</a>

## CHAPITRE 2 : MOBILISATION, SÉLECTION ET CONCLUSION D'ACCORDS JURIDIQUES AVEC LES PARTENAIRES DE LA SOCIÉTÉ CIVILE, Y COMPRIS LES ÉVALUATIONS

Le présent chapitre décrit comment l'UNICEF sélectionne les OSC partenaires pour la mise en œuvre de ses programmes et formalise ses relations avec elles.

### 1. Comment les OSC partenaires potentielles sont-elles repérées ?

Dans le cadre de son analyse de la situation des enfants et des femmes, l'UNICEF procède régulièrement à des exercices de cartographie des OSC afin de repérer celles qui travaillent sur un thème ou dans une zone géographique en particulier. Toutefois, compte tenu de la diversité et de la fluidité du secteur de la société civile, l'UNICEF est conscient que certaines OSC, notamment les petites OSC nationales et locales, peuvent avoir du mal à se faire connaître de l'UNICEF et des Nations Unies.

Pour remédier à cela, l'UNICEF, avec l'appui d'autres organismes des Nations Unies, a lancé le Portail des partenaires des Nations Unies ([www.unpartnerportal.org](http://www.unpartnerportal.org)), une plateforme en ligne qui permet aux OSC de se créer un profil et de communiquer aux Nations Unies des informations importantes sur leur organisation. Le processus d'enregistrement sur le Portail des partenaires des Nations Unies comprend la rédaction d'une « déclaration du partenaire », dans laquelle l'OSC confirme ce qui suit :

- 1.1 L'organisation est une organisation de la société civile à but non lucratif.
- 1.2 L'organisation adhère aux valeurs fondamentales des Nations Unies, dont la Charte des Nations Unies et la [Déclaration universelle des droits de l'homme](#).
- 1.3 L'organisation s'engage à respecter les principes suivants, tels qu'approuvés par la Plateforme humanitaire mondiale en juillet 2007 : a) égalité ; b) transparence ; c) gestion axée sur les résultats (GAR) ; d) responsabilité ; et e) complémentarité.
- 1.4 L'organisation n'exerce aucune discrimination à l'encontre d'une personne ou d'un groupe sur la base de la race, de la couleur, du sexe, de l'orientation sexuelle, du genre, de l'identité de genre, de la langue, de la religion, des opinions politiques ou d'autre nature, de l'origine nationale, ethnique ou sociale, de la fortune, de la santé, du handicap, de la naissance, de l'âge ou de tout autre statut.
- 1.5 L'organisation veille à ce que tous ses employés, son personnel, ses contractants et ses sous-traitants respectent les normes de conduite énoncées à la [Section 3 de la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels](#).
- 1.6 L'Organisation et sa direction ne figurent pas sur la [Liste récapitulative du Conseil de sécurité de l'ONU](#) et n'ont pas soutenu et ne soutiennent pas, directement ou indirectement, des personnes et entités sanctionnées par le Conseil de sécurité ou impliquées dans des activités interdites par une résolution du Conseil de sécurité adoptée en vertu du chapitre VII de la Charte des Nations Unies.
- 1.7 L'organisation et sa direction ne sont impliquées dans aucune des activités suivantes : a) fraude ; b) corruption ; c) comportement lié à une organisation criminelle ; d) blanchiment d'argent ou financement du terrorisme ; e) actes de terrorisme ou infractions liées à des activités terroristes ; f) exploitation et atteintes sexuelles (EAS) ; g) travail des enfants, travail forcé, traite des êtres humains ; et h) irrégularité (non-respect de toute exigence légale ou réglementaire applicable à l'organisation ou à sa direction).

- 1.8 L'organisation et sa direction n'ont pas été reconnues coupables, par un jugement ou une décision administrative, de faute professionnelle grave.
- 1.9 L'organisation et sa direction ne se trouvent pas dans l'une des situations suivantes : elles sont en faillite, font l'objet d'une procédure d'insolvabilité ou de liquidation, leurs actifs sont administrés par un liquidateur ou un tribunal, elles ont entamé une procédure de concordat avec leurs créanciers, leurs activités font l'objet d'une suspension légale ou elles se trouvent dans toute situation analogue résultant d'une procédure similaire prévue par le droit interne applicable.
- L'organisation et sa direction n'ont pas fait l'objet d'un jugement définitif ou d'une décision administrative définitive constatant un manquement à leurs obligations en matière de paiement d'impôts ou de cotisations sociales (y compris les pensions).
- 1.10 L'organisation et sa direction n'ont pas fait l'objet d'un jugement définitif ou d'une décision administrative définitive constatant qu'elles ont créé une entité dans une juridiction différente dans l'intention de contourner les obligations fiscales, sociales ou toute autre obligation légale dans la juridiction de son siège social, de son administration centrale ou de son principal lieu d'activité (création d'une société écran).
- 1.11 L'organisation et sa direction n'ont pas fait l'objet d'un jugement définitif ou d'une décision administrative définitive constatant que l'organisation a été créée dans l'intention d'être une société écran.

Toutes les OSC à but non lucratif qui sont en mesure de faire une déclaration du partenaire de bonne foi sont encouragées à s'inscrire et à créer un profil sur le Portail des partenaires des Nations Unies. La création d'un profil en ligne sur le Portail des partenaires des Nations Unies dispense l'OSC de toute autre inscription sur papier, conformément à l'engagement de l'UNICEF en faveur de l'harmonisation et de la simplification des procédures des Nations Unies. La création d'un profil sur le Portail des partenaires des Nations Unies permet aux OSC de postuler à toutes les offres de partenariat publiées sur le portail, mais ne garantit pas pour autant leur sélection.

## 2. Comment les OSC sont-elles sélectionnées pour des partenariats ?

Pour choisir ses futures OSC partenaires parmi des milliers de possibilités, l'UNICEF s'appuie sur deux approches distinctes : la sélection ouverte et la sélection directe.

- 2.1 **La sélection ouverte** : dans le cadre de ce mode de sélection, qui est l'approche par défaut, l'UNICEF publie une offre de partenariat – également appelée « appel à manifestation d'intérêt » – sur le [Portail des partenaires des Nations Unies](#), afin que toutes les OSC puissent la consulter. L'approche de sélection ouverte est utilisée lorsque les bureaux de l'UNICEF souhaitent inviter toutes les OSC intéressées à soumettre une note conceptuelle en réponse à une offre de partenariat. En général, la sélection ouverte est la méthode privilégiée par l'UNICEF pour choisir ses partenaires, car elle offre un processus de sélection plus transparent, facilite la découverte de nouveaux partenaires ou de nouvelles approches et fournit une analyse comparative des différentes propositions pour atteindre le résultat souhaité.

Il est conseillé aux OSC partenaires de consulter régulièrement le Portail des partenaires des Nations Unies pour en savoir plus sur les possibilités de partenariat avec l'UNICEF. Lorsqu'une OSC est intéressée par une offre de partenariat, elle est invitée à soumettre sa note conceptuelle de préférence avant la date limite de candidature et conformément aux instructions fournies pour le partenariat en question. L'UNICEF s'engage à fournir des informations ou des précisions sur l'offre de partenariat, qui peuvent être publiées sur le Portail des partenaires des Nations Unies. Toutes les OSC reçoivent une notification les informant de la suite donnée à leur candidature, accompagnée de commentaires (le cas échéant). Les OSC qui ne sont pas retenues pour un partenariat donné sont invitées à étudier d'autres possibilités de partenariat avec l'UNICEF qui pourraient mieux leur convenir.

L'UNICEF recommande aux OSC d'utiliser la note conceptuelle électronique (eCN) disponible sur le lien <https://ecn.unicef.org> pour soumettre leur note conceptuelle sur la plateforme en ligne. Cette démarche leur permet d'être bien alignées sur le système numérique de partenariat de l'UNICEF et facilite l'accessibilité des informations à l'issue de la sélection et pendant la phase d'élaboration du descriptif de programme.

Une fois leur note conceptuelle terminée et téléversée sur <https://ecn.unicef.org>, les OSC peuvent utiliser la fonction d'exportation pour télécharger le document PDF et le soumettre à l'UNICEF via le Portail des partenaires des Nations Unies. Pour plus d'informations sur la note conceptuelle électronique, voir le [schéma explicatif du processus](#).

- 2.2 La sélection directe** : dans le cadre de l'approche de sélection directe, l'UNICEF contacte de façon bilatérale une ou plusieurs OSC via le [Portail des partenaires des Nations Unies](#) et leur demande directement si elles sont intéressées par un partenariat donné. Bien que la sélection ouverte soit l'approche privilégiée par l'UNICEF pour choisir ses partenaires, certaines situations ne s'y prêtent pas et la sélection directe peut être plus appropriée. C'est le cas notamment lorsqu'il apparaît qu'une OSC est le seul partenaire disponible doté de l'expertise technique ou de l'ancrage géographique requis pour mettre en œuvre une intervention de programme. La sélection directe peut également être envisagée si l'UNICEF reçoit une note conceptuelle spontanée de la part d'une OSC partenaire potentielle qui correspond à la stratégie programmatique et aux ressources disponibles de l'UNICEF. Les OSC sont invitées à soumettre des notes conceptuelles spontanées à l'UNICEF via le [Portail des partenaires des Nations Unies](#).

Que l'UNICEF opte pour une sélection ouverte ou une sélection directe, son objectif reste le même : repérer les OSC partenaires qui offrent le meilleur avantage comparatif pour l'élaboration et la mise en œuvre conjointes d'une intervention de programme. Pour choisir ses partenaires, l'UNICEF s'appuie sur des critères de sélection adaptés au contexte programmatique et aux résultats souhaités. Dans le cadre d'une sélection ouverte, les bureaux de l'UNICEF publient un appel à manifestation d'intérêt sur le Portail des partenaires des Nations Unies, accompagné des critères de sélection applicables et d'autres informations à l'intention des OSC candidates.

### 2.3 Voici une liste non exhaustive de critères de sélection :

**Critères relatifs à l'accès et à la sécurité** : la capacité à accéder à la zone d'intervention et à y travailler dans des conditions de sécurité données et/ou à atteindre des zones difficiles d'accès.

**Présentation claire des activités menées et des résultats attendus** : application de l'approche de gestion axée sur les résultats aux programmes.

**Contribution en ressources** : contribution financière, en propriété intellectuelle, en ressources humaines, en fournitures et/ou en équipement pour renforcer les ressources de l'UNICEF.

**Rentabilité** : niveau des coûts directs et indirects proposé par le partenaire pour mettre en œuvre les activités.

**Capacité financière et technique** : il est essentiel de connaître le niveau de contribution technique et financière apportée par l'OSC partenaire pour déterminer l'ampleur et la qualité des interventions. Toutefois, d'autres facteurs importants, notamment la viabilité à long terme des capacités et des résultats, doivent également être pris en considération.

**Capacité en matière de PEAS** : capacité à prévenir et à traiter les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles (EAS) et/ou à prévoir des activités de prévention et de gestion des cas d'EAS.

**Expérience et collaborations réussies avec l'UNICEF ou d'autres entités des Nations Unies** : connaissances, compétences et expérience technique pertinentes dans le cadre de collaborations avec l'UNICEF ou d'autres entités des Nations Unies, y compris la compréhension des politiques, procédures et programmes de l'UNICEF.

**Approche innovante** : capacité à obtenir des résultats grâce à une approche qui diffère des méthodes de travail traditionnelles et qui semble susceptible d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la durabilité dans la réalisation des résultats attendus.

**Expérience et présence locales** : expérience préalable et présence confirmée auprès d'une communauté et dans une zone géographique données, qui démontrent une connaissance du contexte local, des relations établies avec les enfants et les communautés, la confiance des communautés locales et/ou la mise en place de mécanismes de consultation et de retour d'information pour éclairer la conception et la mise en œuvre du programme.

**Capacité de gestion de projet** : capacité à gérer l'intervention prévue, qui peut être étayée par une expérience de gestion de budget et de personnel de taille similaire, ou par des éléments de preuve tirés des microévaluations et des activités d'assurance.

**Calendriers et plans réalistes** : capacité à atteindre les objectifs du programme et à présenter des résultats en temps opportun, y compris la capacité à accélérer la mise en œuvre en cas de crise humanitaire.

**Autres critères spécifiques** requis pour répondre aux besoins du programme de pays ou de l'intervention humanitaire (par exemple, la mise en œuvre des engagements du Comité permanent interorganisations (CPI) envers les populations touchées.

### 3. Contribution du partenaire

Un accord de coopération entre l'UNICEF et les OSC vise en principe à amplifier les résultats en faveur des enfants, en mettant en commun les ressources et les avantages comparatifs de l'UNICEF et de ses partenaires pour la mise en œuvre du programme. Cet accord ne s'applique pas à l'ensemble des tâches confiées par l'UNICEF à des prestataires de services.

S'il est prévu une contribution du partenaire (en espèces ou en nature), celle-ci doit être précisée dans le descriptif de programme (DP) conformément à la Section 5 de [l'Accord de coopération au titre des programmes \(PCA\) de l'UNICEF](#). Elle est considérée comme l'un des facteurs qui distinguent la mise en œuvre de la modalité d'achat. Elle facilite la mise à l'échelle et l'appropriation conjointe des interventions et des résultats

Le DP doit préciser toute contribution financière et/ou « non financière » importante de l'UNICEF et du partenaire. Les « contributions non financières » désignent les apports autres que des espèces ou des fournitures destinées au programme qui sont directement utilisés pour atteindre les résultats attendus du partenariat. La mobilisation de la communauté ou l'apport de connaissances locales par les organisations communautaires sont des exemples importants de contributions non financières et doivent être intégrés dans le descriptif de programme. Il n'est pas nécessaire d'estimer la valeur des contributions non financières.

Il n'existe aucun seuil défini à l'échelle mondiale pour limiter le type et le niveau de contribution des OSC. L'étendue et la nature de la contribution des OSC doivent être déterminées en fonction du contexte, y compris la compréhension des possibilités de financement pour l'UNICEF et ses partenaires, et convenues dans le cadre d'une négociation fondée sur des principes et dans un esprit de partenariat.

Si des directives locales propres à chaque pays peuvent être utiles, le fait de sélectionner un partenaire principalement sur la base d'un seuil de contribution financière défini au niveau local peut parfois avoir des effets négatifs, comme celui de favoriser les grandes organisations et de négliger d'autres facteurs tout aussi importants pour la généralisation et la pérennisation des résultats (par exemple, la localisation).

### 4. L'engagement de l'UNICEF en faveur de la localisation

Dans toutes les situations, l'UNICEF s'est engagé à utiliser les connaissances, les capacités, les systèmes, les structures et les ressources locales pour ses programmes humanitaires, de développement et de consolidation de la paix, sans propager le racisme, la discrimination ou la marginalisation. Il reconnaît, respecte et renforce le rôle des acteurs locaux dans la direction et la coordination de l'action humanitaire

en investissant dans leurs capacités institutionnelles et techniques. L'objectif est de permettre aux acteurs locaux de répondre aux besoins des enfants touchés par les crises humanitaires et d'ouvrir la voie à un développement durable à long terme.

En accord avec le [principe de localisation 7](#), les acteurs locaux font l'objet d'une attention particulière dans la sélection des partenaires.

La sélection des partenaires stratégiques doit s'appuyer sur la cartographie des partenaires potentiels disponible sur le Portail des partenaires des Nations Unies. Cette plateforme facilite la collaboration entre les partenaires de la société civile et les Nations Unies en ce qu'elle permet aux OSC de se faire connaître des agences des Nations Unies, de téléverser des documents importants et de présenter leurs domaines d'expertise et leur présence opérationnelle.

## 5. Quelles sont les évaluations des risques requises pour les partenaires de la société civile ?

La présente section aborde les risques obligatoires ainsi que d'autres risques liés au contexte du programme.

### 5.1 Évaluations obligatoires des risques

TABLEAU 2.1 : ÉVALUATIONS OBLIGATOIRES DES RISQUES<sup>1</sup>

TYPE D'ÉVALUATION	DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION	PÉRIODE	CHAMP D'APPLICATION
<b>Vérification effectuée au titre du devoir de précaution</b>	Réalisée en ligne par le personnel de l'UNICEF sur le <a href="#">Portail des partenaires des Nations Unies 7</a>	Avant l'établissement du partenariat	Obligatoire pour toutes les OSC sélectionnées pour le partenariat Applicable pendant 5 ans ainsi que chaque fois que de nouvelles informations susceptibles de nuire à la réputation de l'UNICEF apparaissent au cours de la mise en œuvre
<b>Évaluation de la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS)</b>	Réalisée en ligne par le personnel de l'UNICEF à l'aide de l'outil commun des Nations Unies pour la PEAS, disponible sur le <a href="#">Portail des partenaires des Nations Unies 7</a> (module PEAS), qui comprend un examen des politiques et des systèmes de l'OSC en matière de PEAS	Avant l'établissement du partenariat	Obligatoire pour toutes les OSC sélectionnées pour le partenariat Valable pendant 5 ans lorsque l'OSC dispose de toutes ses capacités.
<b>Microévaluation HACT</b>	Un prestataire externe utilise le <a href="#">questionnaire de microévaluation HACT 7</a> pour évaluer la capacité financière et la capacité de gestion des programmes d'une OSC	Avant ou après l'établissement du partenariat, avec une « hypothèse de risque élevé » jusqu'à ce que les résultats soient disponibles.	Obligatoire uniquement si l'OSC partenaire reçoit une somme supérieure ou égale à 100 000 dollars au cours de l'année civile. Valable pendant 5 ans, sauf si le bureau estime nécessaire de réévaluer l'OSC.

<sup>1</sup> FAO, HCR, OIM, OMS, ONU Femmes, PAM, Secrétariat des Nations Unies, UNFPA, UNICEF et UNOPS.

### 5.1.1 Vérification effectuée au titre du devoir de précaution

Les partenaires potentiels issus de la société civile font l'objet d'une vérification au titre du devoir de précaution afin de s'assurer qu'ils respectent les valeurs fondamentales des Nations Unies.

Cette vérification est effectuée par l'UNICEF une fois que les OSC partenaires potentielles ont rempli une autodéclaration et créé leur profil sur le Portail des partenaires des Nations Unies (voir [comment créer son profil sur le Portail des partenaires des Nations Unies](#) – en anglais). Elles doivent remplir plusieurs documents en ligne sur le portail et confirmer que les informations qu'elles ont fournies à l'UNICEF et/ou aux Nations Unies au sujet de leur organisation sont, à leur connaissance, exactes. Elles doivent également prendre acte que toute fausse déclaration, falsification ou omission importante, quelle que soit la date de leur découverte, peut entraîner la disqualification ou la résiliation du partenariat.

La vérification au titre du devoir de précaution des partenaires issus de la société civile est effectuée par l'UNICEF sur le Portail des partenaires des Nations Unies avant la formalisation des partenariats, puis tous les cinq ans et chaque fois que de nouvelles informations susceptibles de nuire à la réputation de l'UNICEF apparaissent au cours de la mise en œuvre.

L'UNICEF et les autres organismes des Nations Unies<sup>1</sup> qui utilisent le Portail des partenaires des Nations Unies ont convenu de reconnaître mutuellement les résultats de leurs vérifications, sauf si de nouvelles informations se font jour entre-temps.

Les vérifications au titre du devoir de précaution concernant le siège des ONG internationales sont effectuées sur le Portail des partenaires des Nations Unies par l'UNICEF ou d'autres organismes des Nations Unies au niveau du siège. Si le siège d'une ONG internationale pressentie comme partenaire n'a pas encore fait l'objet d'une telle vérification sur le Portail des partenaires des Nations Unies, le bureau de l'UNICEF demande au siège de l'UNICEF d'y procéder et de lui transmettre ses conclusions.

Lorsqu'une OSC n'a pas accès à Internet et n'est pas en mesure de créer son profil sur le Portail des partenaires des Nations Unies, le bureau de l'UNICEF procède à une vérification manuelle à l'aide du [modèle](#) de déclaration du partenaire et de vérification au titre du devoir de précaution.

Si les partenaires potentiels dont la vérification effectuée au titre du devoir de précaution est satisfaisante répondent aux exigences minimales de l'UNICEF en matière de partenariat, ils ne constituent pas pour autant le meilleur choix pour une offre de partenariat donnée. Le bureau de l'UNICEF doit également examiner l'adéquation des partenaires potentiels ayant le statut « vérifié » au regard de facteurs techniques, financiers et autres facteurs stratégiques.

### 5.1.2 Évaluation de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles (PEAS) et gestion des risques d'exploitation et d'atteintes sexuelles (EAS)

Une évaluation de la PEAS est réalisée auprès de tous les partenaires potentiels issus de la société civile avant l'établissement du partenariat par le biais d'un PCA et d'un descriptif de programme signé, sauf lorsqu'une situation d'urgence éclate brusquement (l'évaluation peut alors être repoussée de trois mois) ou lorsque les organisations partenaires n'ont aucun contact avec les bénéficiaires dans le cadre de leur travail et de leurs opérations.

L'évaluation de la PEAS détermine les capacités des OSC à prévenir et à gérer les cas d'EAS. Le niveau de risque d'EAS dans le cadre d'un partenariat avec une OSC permet d'établir les mesures d'atténuation des risques adéquates et les exigences relatives au renforcement des capacités de l'OSC, conformément au [Protocole de l'Organisation des Nations Unies sur les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles impliquant des partenaires opérationnels](#) <sup>7</sup>.

L'évaluation de la PEAS est effectuée par le bureau de l'UNICEF qui conclut le partenariat, dans le module PEAS du Portail des partenaires des Nations Unies. Pour plus d'informations sur le module PEAS, cliquez [ici](#) <sup>7</sup>.

**Pour les OSC dont la cote de capacité de PEAS est jugée faible ou moyenne :**

les OSC sont tenues d'élaborer un plan de renforcement des capacités afin de combler leurs lacunes en matière de capacité organisationnelle à prévenir et à gérer les cas d'EAS. Tout au long de la mise en œuvre de son plan de renforcement des capacités, le partenaire doit fournir des preuves de la révision ou de la mise en place de politiques, procédures et systèmes, conformément à son plan d'action. Ces nouvelles preuves sont vérifiées par l'UNICEF et donnent lieu à une révision de la cote attribuée aux normes fondamentales de l'évaluation et, le cas échéant, de la note globale attribuée aux capacités en matière de PEAS. Une réévaluation est requise jusqu'à ce que le partenaire démontre sa pleine capacité en matière de PEAS, puis les évaluations reprennent sur un rythme quinquennal. À partir du moment où un manque de capacités adéquates en matière de PEAS peut être révélateur d'un manque de capacités à prévenir et à gérer d'autres types de préjudices (qui relèvent de la politique de sauvegarde au sens large), le déficit de capacités en matière de sauvegarde doit être dûment pris en compte dans le cadre de l'évaluation de la PEAS et du processus de renforcement des capacités (en incluant la sauvegarde dans le plan de renforcement des capacités de PEAS). L'UNICEF fournit à l'OSC partenaire un appui adapté au renforcement des capacités afin de soutenir la mise en œuvre de son plan d'action consacré à la PEAS (qui comprend plus largement la politique de sauvegarde de l'enfance), en plus de supports et ressources pratiques, de la boîte à outils PEAS facilement accessible et du centre de documentation virtuel sur la PEAS du Portail des partenaires des Nations Unies.

Lorsque la capacité de PEAS d'un partenaire est évaluée comme « faible », le descriptif de programme doit inclure au moins un produit de programme axé sur la PEAS. Idéalement, ce produit minimal devrait être étendu à d'autres types de préjudices liés à la sauvegarde de l'enfance. Parmi les activités de programme relatives à la politique de sauvegarde/PEAS, on peut citer **1.** la signature d'un Code de conduite qui inclut la PEAS ; **2.** la formation du personnel ; **3.** la mise en place de mécanismes de plainte/signalement ; **4.** la diffusion d'informations aux individus et aux communautés sur ces mécanismes ; et **5.** l'établissement d'une liste de prestataires de services d'aide aux victimes.

Si une OSC est également partenaire d'autres organismes des Nations Unies et qu'elle a déjà fait l'objet d'une évaluation de la PEAS, il convient d'adopter une approche collaborative et harmonisée en matière d'évaluation et de renforcement des capacités afin de ne pas dupliquer les interventions et de réduire la charge de travail des partenaires. Si l'évaluation de la PEAS réalisée par d'autres organismes, fonds et programmes des Nations Unies couvre les six critères minimaux définis dans le Protocole des Nations Unies, toutes les entités des Nations Unies sont censées accepter les conclusions des évaluations de la PEAS réalisées par leurs homologues. L'UNICEF et les autres organismes des Nations Unies qui utilisent le Portail des partenaires des Nations Unies reconnaissent mutuellement les résultats de leurs évaluations de la PEAS ; et les OSC qui ont été évaluées par un autre organisme des Nations Unies sont acceptées au même titre que celles évaluées par l'UNICEF, sauf si de nouvelles informations sont apparues depuis la dernière vérification, par exemple des allégations d'EAS.

**Gestion des risques d'EAS avec les sous-traitants** : les organisations secondaires des consortiums informels sont considérées comme des sous-traitants de l'organisation chef de file. Lors de l'élaboration du descriptif de programme, le partenaire (ou l'organisation chef de file dans un consortium informel) doit indiquer les activités qui seront sous-traitées et si ces activités prévoient des contacts avec les bénéficiaires. Lorsque des activités comportant des contacts avec les bénéficiaires sont sous-traitées, les mesures suivantes sont mises en œuvre :

- a. Inscription dans le descriptif de programme du fait que des activités comportant des contacts avec les bénéficiaires sont sous-traitées – cette information est précisée dans la partie « autres partenaires impliqués » de la section « stratégie », ainsi que dans la section « risques ».
- b. Inclusion de produits et activités de programme axés sur la prévention et la gestion des cas d'EAS afin de mettre en place des systèmes de PEAS adéquats. Au minimum, l'ensemble d'activités doit inclure : 1) la signature d'un Code de conduite qui inclut la PEAS ; 2) la formation du personnel de première ligne ; 3) la mise en place de mécanismes de plainte/signalement ; 4) la diffusion d'informations sur ces mécanismes auprès des bénéficiaires ; et 5) l'établissement d'une liste de prestataires de services d'aide aux victimes.
- c. D'autres activités peuvent inclure d'autres considérations relatives à une programmation sûre. Les bureaux de l'UNICEF, l'organisation chef de file et le(s) sous-traitant(s) déterminent ensemble les possibilités de renforcer les systèmes organisationnels de PEAS du sous-traitant, au-delà de la portée des activités inscrites dans le descriptif de programme (DP). Les activités programmatiques de PEAS font l'objet d'un suivi lors de la visite programmatique (activités d'assurance) et par le biais de la présentation d'un rapport d'avancement.
- d. Le bureau de l'UNICEF et le partenaire peuvent décider conjointement de procéder à une évaluation de la PEAS du sous-traitant, au lieu d'imposer l'inclusion des activités de PEAS citées ci-dessus dans le descriptif de programme (il peut aussi être décidé d'un commun accord d'inclure les activités de PEAS dans le descriptif de programme en plus de l'évaluation de la PEAS). L'évaluation doit par ailleurs être enregistrée dans le module PEAS du Portail des partenaires des Nations Unies de l'organisation sous-traitante. Si le sous-traitant (ou l'organisation secondaire dans le cas d'un consortium informel)
- e. ne dispose pas de toutes les capacités requises (c'est-à-dire qu'il est évalué comme ayant une capacité de PEAS faible ou moyenne), un plan d'action est élaboré et le sous-traitant est réévalué dans un délai de six mois.

TABLEAU 2.2 : COTES DE CAPACITÉ DE PEAS ET PÉRIODE DE VALIDITÉ DE L'ÉVALUATION

COTES DE CAPACITÉ DE PEAS	CALENDRIER SELON LA PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE / L'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE PEAS DES PARTENAIRES D'EXÉCUTION DES NATIONS UNIES	MODALITÉ DE SOUMISSION
<b>Pleine capacité (risque faible)</b>	5 ans	Évaluation via le Portail des partenaires des Nations Unies
<b>Aucun contact avec les bénéficiaires</b>	2 ans (l'applicabilité de cette évaluation est réexaminée tous les deux ans)	À confirmer avec l'UNICEF et le partenaire selon leur intervention de programme.
<b>Capacité moyenne (risque modéré)</b>	7 mois à compter de la date de l'évaluation de la PEAS, avec possibilité de prorogation de 3 mois	Évaluation via le Portail des partenaires des Nations Unies
<b>Faible capacité (risque important)</b>	7 mois à compter de la date de l'évaluation de la PEAS, avec possibilité de prorogation de 3 mois	Évaluation via le Portail des partenaires des Nations Unies
<b>Faible capacité supposée (situation d'urgence)</b>	3 mois	Procéder à une évaluation dans un délai de trois mois via le portail des Partenaires des Nations Unies

### 5.1.3 Microévaluations HACT

Une microévaluation évalue la capacité de gestion financière et des approvisionnements afin de déterminer le risque global et les activités d'assurance à mener. La cote de risque qui en résulte est prise en considération, de même que d'autres informations pertinentes, telles que les transferts en espèces, lors de la détermination des activités d'assurance pour le partenaire et lors de la sélection de la modalité de transfert en espèces appropriée.

Des microévaluations sont réalisées pour les partenaires qui reçoivent de l'UNICEF une somme supérieure ou égale à 100 000 dollars par année civile. En l'absence de microévaluation, ces partenaires sont considérés comme présentant un risque élevé jusqu'à ce que l'évaluation soit finalisée. Ladite évaluation est réalisée par le bureau de l'UNICEF au niveau national pour chaque type d'OSC engagée dans un partenariat.

La collaboration avec des partenaires considérés comme présentant un risque élevé nécessite de prévoir des mesures d'atténuation efficaces et des garanties adéquates, telles que des audits, des contrôles ponctuels fréquents et des visites programmatiques, ainsi que de choisir une modalité de transfert en espèces appropriée (par exemple, une modalité de remboursement).

Les résultats d'une microévaluation, quelle que soit la note attribuée, peuvent être utilisés pour déterminer les activités de renforcement des capacités dans les domaines couverts par le programme de l'UNICEF, y compris les achats. Toutefois, les bureaux de l'UNICEF ne sont pas tenus de donner suite aux recommandations issues des microévaluations qui ne présentent pas de risques significatifs pour la collaboration avec le partenaire d'exécution (recommandations associées à un risque « faible » ou « modéré »).

Les microévaluations sont valables cinq ans, sauf si le bureau estime nécessaire de réévaluer le partenaire en raison de nouveaux risques opérationnels et contextuels.

Le bureau de l'UNICEF et le partenaire d'exécution s'entendent au préalable sur le calendrier de l'évaluation. Le bureau veille à ce que le prestataire de services externe chargé de l'évaluation obtienne et intègre les commentaires du partenaire d'exécution sur le projet de rapport de microévaluation, dans le cadre de la finalisation de celui-ci.

Le [questionnaire de microévaluation \(2023\)](#) <sup>7</sup> est un outil interinstitutions élaboré conjointement par plusieurs organismes des Nations Unies (FAO, OMS, ONU Femmes, PNUD, UNFPA et UNICEF), y compris ceux qui n'appliquent pas le cadre HACT. Cet outil commun devrait harmoniser le processus et les possibilités de partage et réduire la duplication des efforts des organismes des Nations Unies et des OSC.

## 5.2 Évaluations contextuelles

Dans certaines situations, l'UNICEF peut exiger des évaluations supplémentaires en fonction du contexte et de l'importance stratégique du programme afin de garantir une mise en œuvre efficace.

TABLEAU 2.3 : ÉVALUATIONS CONTEXTUELLES

TYPE D'ÉVALUATION	DESCRIPTION DE L'ÉVALUATION	PÉRIODE	CHAMP D'APPLICATION
Évaluation des capacités d'approvisionnement	Effectuée par le personnel de l'UNICEF à l'aide du modèle d' <a href="#">évaluation des capacités d'approvisionnement</a> <sup>7</sup>	Avant la finalisation du partenariat ou dans les trois mois qui suivent l'établissement du partenariat dans une situation d'urgence	Obligatoire si le partenaire achète pour plus de 10 000 dollars de biens et de fournitures et s'il n'a pas fait l'objet d'une microévaluation ni d'une préqualification de l'UE/ECHO. La personne chargée de l'évaluation propose la durée de validité, qui peut aller jusqu'à cinq ans.
Évaluation des capacités logistiques	Effectuée par le personnel de l'UNICEF à l'aide du modèle <a href="#">Évaluation des capacités logistiques</a> <sup>7</sup>	Avant la finalisation du partenariat ou dans les trois mois qui suivent l'établissement du partenariat dans une situation d'urgence	Obligatoire lorsque des activités logistiques importantes doivent être mises en œuvre par le partenaire
Évaluation des capacités de construction	Effectuée par le personnel de l'UNICEF pour évaluer la capacité d'une OSC à mettre en œuvre des travaux de construction par l'intermédiaire des communautés, à sous-traiter de petits travaux de construction ou à mettre en œuvre directement de petits travaux de construction	Avant l'établissement d'un partenariat avec des activités de construction	Obligatoire si le partenaire entreprend des activités de construction

### 5.2.1 Évaluation des capacités d'approvisionnement

Une évaluation des capacités d'approvisionnement est requise lorsqu'un partenaire est susceptible de procéder à des achats d'un montant supérieur à 10 000 dollars et qu'aucune microévaluation HACT n'a été effectuée. Par ailleurs, l'UNICEF accepte les évaluations similaires déjà réalisées par l'UE et l'ECHO dans le but de sélectionner un partenaire en tant que centrale d'achat humanitaire ou partenaire d'un accord-cadre de partenariat, conformément à la liste des [partenaires humanitaires certifiés par l'UE](#). L'évaluation des capacités d'approvisionnement doit être terminée avant la finalisation du partenariat. Dans les situations de crise humanitaire, toutefois, les évaluations peuvent être réalisées dans les trois mois qui suivent la mise en œuvre du programme.

### 5.2.2 Évaluation des capacités logistiques

Si l'intervention nécessite des activités logistiques importantes, telles que définies par le programme de l'UNICEF selon des critères de volume, de fréquence, d'échelle et de régularité, les bureaux de l'UNICEF procèdent à une évaluation des capacités logistiques. Dans les situations de crise humanitaire, cette évaluation peut être réalisée dans les trois mois qui suivent la mise en œuvre du programme.

### 5.2.3 Évaluation des capacités de construction

Les partenaires sont autorisés à entreprendre des projets de construction d'une valeur maximale de 100 000 dollars É.-U. par OSC et par an, à condition que l'OSC démontre sa capacité dans ce domaine et qu'elle contribue, financièrement ou d'une autre manière, au projet. Dans ce cas, il convient d'appliquer les « Conditions particulières pour les travaux de construction effectués par les partenaires d'exécution ». La direction de l'UNICEF se réserve le droit d'autoriser des exceptions dans la limite de 500 000 dollars É.-U. par OSC et par an, sous réserve de justifications convaincantes et d'une stratégie d'atténuation des risques.

## 6. Accords de partenariat

Toute OSC sélectionnée pour un partenariat officiel doit signer un accord de partenariat avec l'UNICEF. L'UNICEF utilise deux types d'accords de partenariat avec les OSC : les mémorandums d'accord et les accords de coopération au titre des programmes (PCA). Les PCA sont accompagnés d'un ou plusieurs DP.

### 6.1 Mémorandum d'accord

Un mémorandum d'accord est l'outil utilisé lorsque l'UNICEF et l'OSC conviennent d'établir une alliance stratégique ou de plaider ou de collaborer d'une autre manière dans un but commun, sans transfert de fonds ni de fournitures. Dans le cadre d'un tel accord, l'UNICEF et l'OSC utilisent chacun leurs propres ressources, mais coordonnent leurs efforts pour atteindre des résultats convenus d'un commun accord. Le mémorandum d'accord définit la portée du partenariat et précise les rôles et responsabilités de chaque partenaire dans la réalisation des résultats prévus conjointement.

Le bureau de l'UNICEF peut fournir davantage d'informations ainsi que des modèles d'accords relatifs aux collaborations non financières avec les OSC.

## 6.2 Accord de coopération au titre des programmes (PCA)

Le PCA est l'[accord juridique standard 7](#) pour la mise en œuvre de programmes avec des partenaires de la société civile lorsqu'il y a transfert de ressources financières de l'UNICEF aux partenaires.

La durée d'un PCA correspond au cycle du programme de pays pour les bureaux de pays et à la période du plan stratégique de l'UNICEF pour les bureaux régionaux et les divisions du siège. Les PCA sont mis en œuvre au moyen de DP réguliers ou simplifiés.

Le PCA et la modalité de partenariat ne peuvent pas être utilisés :

- 6.2.1 Pour obtenir des services de conception, un soutien opérationnel ou logistique pour l'organisation d'événements, une évaluation, le transport de marchandises, des services de maintenance de toute nature, toute activité d'impression, la traduction, le transport ou tout autre service administratif ne nécessitant pas d'expertise programmatique spécifique, et lorsque ces services constituent l'objet principal de la relation avec l'OSC.
- 6.2.2 Pour l'octroi de licences, le développement, l'hébergement, la maintenance, le transfert ou la mise hors service de tout logiciel, système technologique numérique ou déploiement utilisant un code logiciel, qu'ils constituent ou non l'objet principal de la relation, et même s'ils contribuent à la mise en œuvre du programme. Sont inclus les sites Web, les applications mobiles, les outils de cartographie, les systèmes de gestion de l'information et tout autre produit numérique impliquant l'utilisation d'un code logiciel, mais pas la production de contenu numérique (textes, vidéos, images, etc.) pour la mise en œuvre du programme.
- 6.2.3 Pour les travaux de construction, sauf autorisation de l'UNICEF.

Les services énumérés ci-dessus ne peuvent pas faire l'objet d'un PCA, car ce sont des services spécialisés qui, en règle générale, ne sont pas fournis par un partenaire dont l'expertise principale se situe dans les domaines programmatiques définis par l'UNICEF, mais plutôt par le secteur privé et qui ne nécessitent pas d'expertise programmatique. Par conséquent, ils ne doivent pas constituer l'objet principal d'un PCA et, dans des cas spécifiques, tels que les services de construction ou les services TIC, compte tenu des risques supplémentaires associés, ils ne doivent pas être inclus dans un PCA sans justification spécifique.

Lorsque le PCA est signé avec un consortium de partenaires, les directives de l'UNICEF sur les [partenariats avec des consortiums de la société civile 7](#) s'appliquent.

Toute modification des clauses standard de l'UNICEF relatives à la propriété intellectuelle figurant à la section 7 des conditions générales d'un PCA nécessite l'autorisation écrite du service juridique de l'UNICEF. Une fois approuvées par le service juridique, des clauses alternatives relatives à la propriété intellectuelle peuvent être incluses dans un descriptif de programme pour certains cas exceptionnels.

L'[accord de traitement des données \(ATD\) 7](#) avec le partenaire est signé en tant qu'accord complémentaire à un DP lorsque la collecte, le stockage, l'utilisation ou le traitement de données à caractère personnel font partie des responsabilités du partenaire telles que définies à la section 9.2 des conditions générales du PCA.

Lorsqu'une intervention de programme d'un partenariat comprend des activités de construction, le PCA doit être complété par les [Conditions particulières pour les travaux de construction effectués par les partenaires d'exécution 7](#) et joint au DP.

Le partenaire et le bureau de l'UNICEF ne peuvent ajouter, supprimer ou modifier aucune clause des conditions juridiques du PCA sans l'autorisation préalable du service juridique.

Le PCA peut être signé en anglais, en arabe, en espagnol, en français, en portugais ou en russe. Il appartient au chef du bureau de l'UNICEF de décider laquelle de ces traductions officielles sera utilisée par le bureau.

Les espèces et les fournitures ne peuvent être engagées ou déboursées avant que les responsables autorisés des deux parties aient signé l'accord juridique pertinent avec le descriptif de programme et le formulaire [FACE](#) et/ou [le formulaire de demande de fournitures](#).

### **Lettre de dotation de fonds de démarrage**

Au cours d'une intervention humanitaire, une lettre de dotation de fonds de démarrage peut exceptionnellement être utilisée (en lieu et place d'un DP) avec le PCA pour transférer des espèces et des fournitures de programme à un partenaire de la société civile pour une période maximale de trois mois, le temps qu'un descriptif de programme simplifié soit signé, conformément aux principaux engagements de l'UNICEF pour les enfants.

Le montant des espèces pouvant être transférées au moyen d'une lettre de dotation de démarrage est plafonné respectivement à 10 000, 25 000 et 50 000 dollars par partenaire pour les urgences de niveaux 1, 2 et 3. Le transfert de fournitures pour un programme est plafonné à ce qui peut être raisonnablement utilisé au cours des trois premiers mois de l'intervention. Des espèces et des fournitures supplémentaires peuvent être transférées ultérieurement à un partenaire, au-delà de ce qui est prévu dans la lettre de dotation de démarrage, par la signature d'un descriptif de programme simplifié.



## CHAPITRE 3 : ÉLABORATION ET FINALISATION DU DESCRIPTIF DE PROGRAMME (DP)

Tous les partenariats conclus pour la mise en œuvre des programmes ont pour but de contribuer directement aux résultats définis dans le Plan stratégique de l'UNICEF, les programmes de pays et/ou les plans d'aide humanitaire. Ils comprennent les résultats attendus, les activités, les ressources financières et les besoins, les indicateurs et d'autres informations clés relatives à une intervention de programme. Les DP sont élaborés à partir du [modèle standard](#), qui est annexé à l'accord juridique signé et en fait partie intégrante, et consignés dans [eTools](#) (une plateforme numérique qui permet d'élaborer, de mettre en œuvre et de gérer les partenariats).

### 1. Types de DP

Le DP est généralement élaboré à partir d'un modèle standard. Toutes les rubriques doivent être remplies, sauf s'il s'agit d'un DP simplifié, où certaines sections sont alors facultatives.

TABLEAU 3.1 : TYPES DE DP

TYPE D'INTERVENTION	DURÉE	PLAFOND BUDGÉTAIRE	SECTIONS FACULTATIVES
<b>DP normal</b>	Selon le programme et le financement	Pas de plafond	Toutes les sections doivent être remplies et appliquées pendant la mise en œuvre
<b>DP simplifié</b>	Selon le programme et le financement	100 000 dollars É.-U. (contribution UNICEF) en espèces et en fournitures	Genre, équité et durabilité ; Risques et mesures d'atténuation proposées ; Contribution non financière du partenaire
<b>DP humanitaire simplifié</b>	24 mois	Pas de plafond	Genre, équité et durabilité ; Risques et mesures d'atténuation proposées ; Contribution non financière du partenaire
<b>DP humanitaire simplifié dans un dispositif d'urgence</b>	24 mois à compter de l'activation du dispositif d'urgence	Pas de plafond	Genre, équité et durabilité ; Risques et mesures d'atténuation proposées ; Contribution non financière du partenaire

- 1.1 **Le DP normal** est utilisé pour toutes les interventions de programme qui ne relèvent pas de l'action humanitaire et pour lesquelles la contribution en espèces et en fournitures de l'UNICEF est supérieure à 100 000 dollars. Toutes les rubriques doivent être remplies. La durée du DP normal dépend du contexte du programme, de la disponibilité des fonds et de la nature des résultats visés.
- 1.2 **Le DP simplifié** est utilisé pour les interventions de programme pour lesquelles la contribution de l'UNICEF en espèces et en fournitures est inférieure ou égale à 100 000 dollars (certaines rubriques du modèle sont facultatives : Genre, équité et durabilité ; Risques et mesures d'atténuation proposées ; Contribution non financière du partenaire). La durée du DP simplifié dépend du contexte du programme, de la disponibilité des fonds et de la nature des résultats visés.
- 1.3 **Le DP humanitaire simplifié** est utilisé dans le cadre d'une intervention humanitaire/ d'urgence et est valable pour une durée maximale de 24 mois sans limite budgétaire (en espèces et en fournitures). Les rubriques suivantes sont facultatives : Genre, équité et durabilité ; Risques et mesures d'atténuation proposées ; et Contribution non financière du partenaire.
- 1.4 **Le DP humanitaire simplifié est également utilisé pour les interventions d'urgence** (partenariat de réserve), qui constituent un élément clé de la stratégie de préparation aux situations d'urgence, améliorant ainsi la rapidité et l'efficacité de la réponse aux crises humanitaires. Cette approche stratégique s'aligne sur le mandat de l'UNICEF qui vise à respecter les principaux engagements pour les enfants dans l'action humanitaire.
  - 1.4.1 L'objectif général de la planification d'urgence avec les OSC est de se préparer de manière proactive à répondre rapidement et efficacement aux futures situations d'urgence ou crises humanitaires potentielles.
  - 1.4.2 Les descriptifs de programmes d'urgence et les activités connexes sont élaborés avant l'apparition d'une situation d'urgence – qu'elle survienne soudainement ou qu'elle découle d'une aggravation importante de la situation. Une fois ces dispositifs activés, leur mise en œuvre efficace dépend des besoins et de la disponibilité des ressources. Cette approche proactive garantit que l'UNICEF et ses partenaires sont en mesure d'apporter une réponse humanitaire rapide et efficace, susceptible d'être activée rapidement dès le déclenchement d'une situation d'urgence. Le protocole d'activation est décrit dans le descriptif de programme d'urgence.
  - 1.4.3 La validité d'un DP humanitaire simplifié dans un dispositif d'urgence peut être établie par un accord après consultation. Ce DP reste valable tant qu'il est pertinent et nécessaire au regard du contexte humanitaire, qu'il est soutenu par un PCA valide, que le partenaire a fait l'objet d'une vérification au titre du devoir de précaution et qu'il satisfait aux autres exigences énoncées plus haut au chapitre 2.

## 2. Processus d'élaboration des DP

Les bureaux de l'UNICEF et leurs partenaires s'appuient sur un processus consultatif pour élaborer et finaliser ensemble la conception des interventions de programme, en garantissant une compréhension mutuelle et l'obtention d'un consensus sur les stratégies et les résultats attendus des interventions.

Le bureau de l'UNICEF et le partenaire déterminent conjointement la contribution financière et non financière de chaque partie pour atteindre les résultats souhaités du programme, en tenant compte des ressources de chaque partie, comme indiqué dans la section relative aux orientations budgétaires et de gestion financière.

Lorsque des financements pluriannuels sont disponibles, l'UNICEF invite son partenaire

à élaborer des interventions de programme pluriannuelles. Lorsque des sources de financement pluriannuel ne sont pas immédiatement disponibles, mais que des fonds supplémentaires ou à plus long terme pourraient être mis en place, le descriptif de programme fournit des détails sur la partie non financée et l'UNICEF informe son partenaire à l'avance du contexte de financement. Le DP indique clairement quels résultats et activités sont financés et lesquels ne le sont pas. L'UNICEF et son partenaire doivent avoir une compréhension claire des activités prioritaires en fonction des fonds disponibles afin de mieux planifier l'utilisation des ressources. Cette priorisation peut varier en fonction de la nature de l'intervention, car les fonds disponibles peuvent être alloués à certaines activités (priorités) ou couvrir toutes les activités dans un délai donné (durée limitée).

La conception et la finalisation des interventions de programme suivent les quatre grandes étapes décrites ci-dessous :

---

## ÉTAPE 1 : DISCUSSION INITIALE ENTRE L'ADMINISTRATEUR DE PROGRAMME UNICEF ET LE PARTENAIRE

---

L'UNICEF et le partenaire discutent des résultats attendus du partenariat, de la stratégie globale, des activités ainsi que de la contribution prévue aux résultats de haut niveau définis dans le plan stratégique, le descriptif de programme de pays ou le plan d'aide humanitaire

L'UNICEF fournit au partenaire un aperçu du processus d'élaboration du partenariat, y compris des orientations sur l'utilisation des plateformes logicielles.

---

## ÉTAPE 2 : ÉLABORATION/CONCEPTION DU DP

---

L'UNICEF et le partenaire travaillent conjointement à la conception de l'intervention de programme et préparent les documents requis par la plateforme [eTools- ePD](#) (plateforme institutionnelle de l'UNICEF). Lorsque les bureaux de l'UNICEF établissent des partenariats avec des partenaires de la société civile qui n'ont pas accès à Internet, ils utilisent le modèle hors ligne pour les descriptifs de programme normaux et simplifiés ([disponible ici](#)). Vous trouverez par ailleurs [ici](#) le guide étape par étape pour élaborer un DP électronique et [ici](#) l'ordonnancement des tâches.

L'intervention de programme doit refléter tous les éléments clés liés à la mise en œuvre et citer les normes techniques et humanitaires applicables (par exemple, les principaux engagements pour les enfants) ; les considérations de sécurité, notamment dans les contextes à haut risque ; les exigences de visibilité de l'UNICEF et des donateurs ; les évaluations des capacités financières et de gestion des programmes (conformément aux exigences du cadre HACT) ; les considérations relatives aux risques d'EAS ; l'évaluation des capacités organisationnelles en matière de PEAS et la mise en œuvre d'un plan d'action de PEAS, lorsque le niveau de capacité PSEA le justifie ; et enfin, les activités de renforcement des capacités incluses dans l'intervention de programme, le cas échéant.

Le budget du DP est conforme aux considérations financières et budgétaires décrites ci-dessous.

---

Les bureaux de l'UNICEF et les partenaires déterminent conjointement l'inclusion des produits et activités de programmes de PEAS pour prévenir et gérer les cas d'EAS, sur la base des conclusions de l'évaluation des capacités de PEAS et, idéalement, sur la base d'une évaluation des risques d'EAS (laquelle vise à déterminer les niveaux de risques d'EAS liés aux activités mêmes du DP). Il est fortement recommandé d'étendre ces activités à la politique de sauvegarde de l'enfance afin d'améliorer la prévention et la gestion d'autres types de préjudices. Parmi les éléments à intégrer dans le DP, on peut citer : la description des ressources humaines et financières nécessaires pour la politique de sauvegarde/PEAS ; la signature d'un Code de conduite incluant la politique de sauvegarde/PEAS ; la formation du personnel ; la mise en place de mécanismes de plainte/signalement ; la diffusion d'informations sur ces mécanismes auprès des individus et des communautés ; l'établissement d'une liste de prestataires de services d'aide aux victimes, la formation des sous-traitants et des agents communautaires et la prise en compte de considérations relatives à une programmation sûre.

Le DP comprend des considérations pertinentes en matière d'approvisionnement, notamment la question de savoir si l'UNICEF ou le partenaire sont les mieux placés pour se charger de l'approvisionnement des services ou des fournitures nécessaires à l'intervention du programme, en tenant compte du type de fournitures, des conditions du marché local, des délais et des capacités et de l'expertise de chaque partenaire.

Le DP comprend les sections suivantes :

- 2.1 **La partie en-tête** : comprend des informations sur le numéro de référence, le nom du bureau, le titre du programme, la durée, la couverture géographique<sup>2</sup> et le budget total.
- 2.2 **La section « stratégie »** du DP porte sur le contexte du programme.
  - 2.2.1 **Contexte** : explique le problème, le contexte et la justification de l'intervention de programme. Cette partie présente des données de référence pertinentes, analyse les obstacles et les goulets d'étranglement qui empêchent d'obtenir des résultats pour les enfants et explique le lien avec les priorités nationales.
  - 2.2.2 **Stratégie de mise en œuvre et orientations techniques** : décrit comment l'intervention de programme sera mise en œuvre pour répondre au problème. Cette partie peut faire état des normes et principes mondiaux applicables, des politiques nationales et/ou des orientations techniques spécifiques de l'UNICEF et/ou du partenaire.
  - 2.2.3 **Renforcement des capacités** : l'UNICEF aide ses partenaires à renforcer leurs capacités en matière de gestion programmatique et financière efficace et de prévention de la fraude, de l'exploitation et des atteintes sexuelles, ainsi que des violations de la politique de sauvegarde de l'enfance. Cette section décrit les principales priorités et les plans du partenaire en matière de renforcement des capacités pendant la période de l'intervention de programme.
  - 2.2.4 **Autres partenaires impliqués** : décrit les autres partenaires qui jouent un rôle dans la mise en œuvre du programme, y compris les accords de consortium ou d'autres organisations fournissant un soutien technique et financier au programme. Cette section précise également si l'UNICEF a approuvé la sous-traitance d'un quelconque aspect de l'intervention de programme à une autre entité.
- 2.3 **Genre, équité et durabilité** : en fonction de la nature de l'intervention du programme, si celle-ci est susceptible d'apporter une contribution notable/marginale/significative/principale à l'avancement de ces dimensions.
- 2.4 **Risques** : les interventions de programme peuvent être exposées à divers risques. Cette rubrique décrit les principaux risques recensés et les mesures d'atténuation proposées. Ces risques doivent être pris en compte dans la conception et le suivi du programme.

<sup>2</sup> La plateforme eTools est préremplie avec différents niveaux de divisions administratives dans chaque pays (par exemple pays, province, district). En fonction de la nature de l'intervention de programme, les utilisateurs peuvent choisir de sélectionner des divisions administratives de niveau supérieur ou inférieur.

TABLEAU 3.2 : PRINCIPAUX RISQUES LIÉS AU PROGRAMME

	TYPES DE RISQUES	DESCRIPTION DES RISQUES (EXEMPLES)
1	Politique de sauvegarde	<p>Risques liés au préjudice causé à des personnes (dommages ou impacts physiques, sexuels ou psychologiques causés à une personne, qu'ils soient intentionnels ou accidentels) à la suite de leur contact avec l'UNICEF ou de l'ensemble des activités de l'organisation. Les risques liés à la sauvegarde découlent des éléments suivants : 1. le contexte local, l'environnement et le type d'actions programmatiques propices à une augmentation des risques ; 2. les lacunes dans les systèmes des partenaires d'exécution et des sous-traitants (y compris sur la base de l'évaluation des capacités de PEAS) – suivi insuffisant du plan de renforcement des capacités et surveillance inadaptée ; et 3. les pratiques de sauvegarde inadéquates lors de la conception, de la planification et de l'exécution des actions programmatiques et opérationnelles.</p> <p><b>Les risques liés à la sauvegarde comprennent les actions interdites</b> suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'exploitation et les atteintes sexuelles,</li> <li>• le mariage ou une union similaire avec un enfant,</li> <li>• toute forme d'exploitation telle que le travail forcé, l'exploitation économique ou la traite des êtres humains,</li> <li>• toute forme de violence, y compris la violence physique, les insultes ou tout autre langage ou traitement dégradant ou humiliant,</li> <li>• la négligence envers des enfants qui pourraient être sous notre responsabilité à titre professionnel ou personnel, leur causant un préjudice grave,</li> <li>• les pratiques préjudiciables aux personnes,</li> <li>• le non-respect et la non-application des pratiques de sauvegarde attendues lors de la planification et de l'exécution d'activités programmatiques, opérationnelles, administratives ou logistiques, d'événements, de visites de programmes ou d'autres fonctions officielles ; l'absence de mesures d'atténuation des risques et de réponse appropriée aux problèmes liés à la sauvegarde (la Politique de l'UNICEF en matière de sauvegarde est en cours d'élaboration).</li> </ul>
2	Social et environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de travail dangereuses, notamment des équipements ou des installations mal entretenus.</li> <li>• Production excessive de déchets, y compris de matériaux non recyclables ou éliminés de manière inappropriée.</li> <li>• Perturbations au niveau communautaire ; manque d'acceptation du projet en raison de problèmes sociaux et environnementaux.</li> <li>• Impacts sur les normes sociales et la culture.</li> <li>• Risques pour la santé et la sécurité publiques qui découlent de diverses sources (utilisation des infrastructures, aide fournie par l'UNICEF – argent, santé, éducation, eau, assainissement et hygiène [EAH], etc. – y compris les fournitures).</li> <li>• Contaminants dans l'environnement, qui causent des dommages à l'air, à l'eau et au sol.</li> <li>• Surexploitation des ressources naturelles, qui entraîne leur raréfaction.</li> <li>• Consultation et participation insuffisantes de la communauté aux décisions de réinstallation.</li> <li>• Absence de mesures de résilience climatique au niveau de la conception du projet, ce qui laisse les communautés exposées aux risques climatiques.</li> <li>• Incapacité à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), ce qui contribue aux changements climatiques.</li> <li>• Stratégies inadéquates de réduction des risques de catastrophe, ce qui accroît la vulnérabilité aux catastrophes. Voir la politique et la procédure relatives aux garanties environnementales et sociales à venir.</li> </ul>

3	Financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faiblesse du système de gestion financière du partenaire (par exemple, insuffisance de la planification financière, du suivi et de l'établissement de rapports sur les ressources financières).</li> <li>• Dettes fournisseurs ou endettement excessifs, y compris les soldes de transferts d'espèces en instance de l'UNICEF.</li> <li>• Absence de documentation appropriée qui affaiblit la responsabilité et empêche notamment les bénéficiaires d'accéder aux paiements.</li> <li>• Faible capacité interne en matière de gestion financière, manque d'expertise, utilisation limitée de la technologie.</li> <li>• Lenteur des flux de financement provenant des donateurs/partenaires ; difficulté à décaisser les transferts en espèces.</li> <li>• Faiblesse du système d'approvisionnement ainsi que de la gestion des actifs et des stocks.</li> <li>• Signaux indiquant un détournement ou une appropriation illicite de fonds ou de fournitures, exposition à la fraude et à la corruption.</li> <li>• Fluctuations importantes des taux de change, faiblesse du système bancaire.</li> <li>• Absence d'audits financiers récents.</li> </ul>
4	Opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités faibles/limitées (systèmes/processus/expertise) en matière de conception de programmes, d'élaboration de plans de travail, de mise en œuvre, de gestion des risques, de suivi et d'évaluation. Cela inclut les contraintes de capacité au niveau des administrations régionales et locales en matière de gestion des résultats.</li> <li>• Capacité insuffisante pour gérer des programmes complexes et de grande envergure.</li> <li>• Manque de responsabilité des parties prenantes dans la mise en œuvre des programmes ; définition peu claire des rôles et responsabilités.</li> <li>• Relations dysfonctionnelles entre les agences de développement et les partenaires, qui pèsent sur la mise en œuvre ou le programme.</li> <li>• Absence de protection des données ; utilisation abusive et détournement des données relatives aux bénéficiaires.</li> <li>• Surveillance insuffisante conduisant au non-respect des conditions imposées par les donateurs.</li> </ul>
5	Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de neutralité ; conflits d'intérêts potentiels.</li> <li>• Intérêts divergents entre les parties prenantes aux niveaux central et local.</li> <li>• Manque de confiance entre les donateurs et les autres parties prenantes.</li> <li>• Préoccupations concernant la perception de l'aide par le public.</li> <li>• Appropriation, adhésion ou acceptation limitées ou inexistantes du projet/programme.</li> <li>• Guerre, conflit, ingérence de groupes armés.</li> <li>• Ingérence politique à grande échelle, captation par les élites et problèmes généraux rencontrés par les bénéficiaires pour accéder à l'aide.</li> </ul>
6	Sûreté et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menaces de violence physique et insécurité.</li> <li>• Exposition du personnel à des risques pour la sécurité.</li> <li>• Risques liés au bien-être des travailleurs dans leur environnement de travail.</li> <li>• Risques liés à la protection des informations sensibles et confidentielles.</li> <li>• Risques liés aux vulnérabilités de la chaîne d'approvisionnement, qui entraînent une compromission des produits ou des services.</li> </ul>

2.5 La section relative au **plan de travail** comprend les informations suivantes :

- 2.5.1 La **structure des résultats**, qui définit des objectifs spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps (SMART), établit un lien clair entre les résultats du DP et les résultats et indicateurs du programme de pays.
- 2.5.2 Liste de toutes les activités nécessaires pour atteindre les objectifs. Décomposez-les en tâches et sous-tâches, en précisant qui est responsable de chacune d'elles.
- 2.5.3 La séquence et la durée de chaque tâche. Créez un calendrier pour visualiser l'ordonnancement des tâches et les dépendances entre les activités.
- 2.5.4 **Recensez les ressources** nécessaires pour chaque activité, notamment le personnel, le budget, l'équipement et le matériel. Assurez-vous que les ressources sont disponibles lorsque nécessaire. Le budget doit être conforme aux considérations financières et budgétaires énoncées dans la section relative à la budgétisation et à la gestion financière des partenariats.
- 2.5.5 Coûts de gestion efficace et efficiente du programme, y compris le personnel de gestion et d'appui dans le pays, les coûts opérationnels (par exemple, locaux, équipement, fournitures de bureau, entretien) ; et les coûts de planification, de suivi, d'évaluation et de communication.
- 2.5.6 **Coût du renforcement des capacités** : voir les orientations détaillées dans les directives relatives aux budgets, aux plans d'approvisionnement et à la gestion financière (voir plus loin la section 3.3)

2.6 **Plan de contribution en nature** : liste des fournitures avec descriptions et coûts.

2.7 **Autres éléments** :

- 2.7.1 Les « **contributions non financières** » du **partenaire** désignent les apports autres que les espèces ou les fournitures destinées au programme qui sont directement utilisés pour obtenir les résultats prévus du partenariat. La mobilisation communautaire ou les connaissances locales apportées par les organisations communautaires sont des exemples importants de contributions non financières et doivent être intégrées dans le descriptif de programme, dans la rubrique « Contribution non financière du partenaire » de l'onglet « Plan de travail ». Il n'est pas nécessaire d'estimer la valeur des contributions non financières.
  - 2.7.2 Modalités de transfert en espèces : transfert direct en espèces ; remboursement ou paiement direct
  - 2.7.3 Exigences en matière d'établissement de rapports : type et fréquence
-

## ÉTAPE 3 : EXAMEN FINAL ET EXAMEN INTERNE DE L'UNICEF DES DESCRIPTIFS DE PROGRAMME PROPOSÉS

---

Une fois que l'OSC partenaire a complété la partie budgétaire du DP, le budget est examiné conjointement par l'OSC et l'UNICEF. Au cours du processus d'examen budgétaire, l'UNICEF peut demander au partenaire de fournir des informations supplémentaires afin de mieux comprendre les coûts estimés indiqués. Lors de l'examen du budget proposé et de la discussion qui s'ensuit, le partenaire OSC et l'UNICEF vérifient conjointement les points suivants :

- 2.8 Si le montant total des ressources devant être fourni par l'UNICEF est conforme aux principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité et représente un bon rapport qualité-prix eu égard aux résultats susceptibles d'être obtenus.
- 2.9 Si toutes les activités sont pertinentes et contribuent, de manière rentable, à la réalisation des résultats prévus.
- 2.10 Si la quantité de fournitures devant être fournie par l'UNICEF est conforme à la mise en œuvre des activités.
- 2.11 L'objectif du processus d'examen budgétaire est de permettre à l'UNICEF et à l'OSC de parvenir à une compréhension commune des ressources nécessaires pour mettre en œuvre les activités et obtenir les résultats attendus. Cela implique de s'entendre sur la nature des contributions de chaque partenaire – en espèces, en nature et en fournitures – et de les documenter.

L'examen interne de l'UNICEF requis avant la signature du DP peut donner lieu à des commentaires nécessitant la révision de l'intervention de programme proposée avant que les partenaires ne signent le DP.

## ÉTAPE 4 : FINALISATION ET SIGNATURE DE L'INTERVENTION DE PROGRAMME PAR LES DEUX PARTIES

---

L'UNICEF veille à ce qu'un PCA valide et signé soit en place pour les OSC déjà partenaires. Pour les nouveaux partenaires, le PCA doit être signé avant le DP. Le DP final doit être signé par les responsables autorisés de l'UNICEF et du partenaire.

La finalisation des interventions de programme avec les partenaires ne doit pas dépasser 45 jours ouvrables dans des contextes normaux et 15 jours ouvrables dans des contextes humanitaires, à compter de la date à laquelle le partenaire soumet la documentation complète jusqu'à la date de signature par les deux parties. Les bureaux de l'UNICEF font leur possible pour réduire le délai de lancement des partenariats et de transfert des ressources aux partenaires, en particulier dans le cadre de l'aide humanitaire.

Au moment de la signature du DP, le bureau demandera au partenaire de soumettre le premier formulaire FACE pour le transfert en espèces et/ou le formulaire de demande de fournitures indispensables au démarrage rapide de la mise en œuvre du programme.

Vous trouverez par ailleurs [ici](#) le guide étape par étape pour élaborer un DP électronique et [ici](#) l'ordonnancement des tâches.

---

### 3. Directives sur les budgets, les plans d'approvisionnement et la gestion financière

#### 3.1 Comment le budget d'une intervention de programme est-il élaboré ?

En général, la proposition de budget et des fournitures nécessaires à une intervention de programme est préparée dans un premier temps par le partenaire potentiel, sur la base des directives générales du bureau de l'UNICEF. Ces directives comprennent les conditions imposées par les donateurs pour toute subvention que l'UNICEF a l'intention d'utiliser pour financer le partenariat. Le budget de l'intervention de programme doit être établi dans la monnaie de mise en œuvre, qui est généralement la monnaie du pays de mise en œuvre. Les transferts en espèces au partenaire seront effectués dans la même monnaie. Dans les pays où la monnaie locale connaît d'importantes fluctuations, l'UNICEF et le partenaire potentiel peuvent choisir d'établir le budget en dollars des États-Unis pour faciliter la gestion budgétaire pendant la mise en œuvre du programme. Toutefois, l'UNICEF et ses partenaires doivent respecter la législation locale relative aux paiements en devises étrangères dans le pays concerné.

Lors de l'élaboration du budget, le partenaire potentiel prépare des estimations détaillées des coûts des intrants nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention de programme, puis il reporte ces estimations dans les coûts d'activité afin de compléter la partie budgétaire du formulaire d'intervention de programme. L'UNICEF peut choisir de demander au partenaire de saisir le budget au niveau des intrants dans le DP.

La proposition de budget et des fournitures nécessaires est examinée conjointement par le partenaire et l'UNICEF afin de s'assurer que les ressources proposées sont pertinentes et contribueront à moindre coût à la réalisation des résultats prévus. Les bureaux de l'UNICEF peuvent définir des seuils ou des pratiques standard afin de garantir des coûts raisonnables compte tenu du contexte local, de la situation financière du programme de pays et de la capacité financière du partenaire.

#### 3.2 Qu'entend-on par coûts directs ou coûts de programme ?

Les coûts directs ou coûts de programme sont les coûts nécessaires et raisonnables engagés pour la mise en œuvre d'une intervention de programme donnée. Ils sont définis comme tous les coûts qui peuvent être attribués à une activité spécifique mise en œuvre par le partenaire et qui figurent dans un DP. À la demande de l'UNICEF ou lors d'un audit, les partenaires doivent fournir, pour tous les coûts directs/coûts de programme, la liste des dépenses réelles extraites de leur système comptable (par exemple, état des dépenses, grand livre, etc.) ainsi que les pièces justificatives correspondantes.

##### 3.2.1 Les coûts directs / coûts du programme comprennent :

- a. Les biens et services achetés pour la mise en œuvre des activités prévues dans le DP.
- b. Les coûts associés au temps de travail du personnel technique dont la contribution spécifique est nécessaire à l'intervention de programme.
- c. Les coûts des locaux directement liés à l'obtention des résultats de l'intervention de programme.
- d. Les autres coûts directement attribuables à la mise en œuvre des activités de l'intervention de programme.
- e. Les coûts du temps de travail effectivement consacré par le personnel à la gestion de la mise en œuvre de l'intervention de programme.

### 3.2.2 Voici quelques exemples de coûts de programme acceptables :

- a. Les fournitures qui viennent directement en aide aux bénéficiaires (par exemple, produits alimentaires thérapeutiques et complémentaires, articles non alimentaires tels que savon, kits d'hygiène, etc.) ou les institutions bénéficiaires (tableaux noirs, pupitres, tables et chaises, livres, etc.).
- b. Le transport et l'acheminement des fournitures qui viennent directement en aide aux bénéficiaires, ainsi que les coûts liés à leur entreposage et à leur gestion.
- c. Les matériels d'emballage (par exemple, assemblage de matériel scolaire, de trousse d'hygiène et médicales, etc.).
- d. Les enquêtes, consultations et autres activités de collecte d'informations directement liées à l'obtention des résultats prévus.
- e. L'assistance technique (par exemple, salaires du personnel technique tel que les experts en santé, nutrition, EAH, VIH/sida, protection, élaboration de politiques, etc.) pour soutenir directement les bénéficiaires ou les institutions bénéficiaires ;
- f. Les activités de communication qui soutiennent directement les objectifs du programme (par exemple, coût des spots radiophoniques, des affiches, des brochures, des événements de mobilisation communautaire comme des rassemblements, des concours, etc.) ;
- g. Le suivi des groupes qui bénéficient d'une aide spécifique (par exemple, dépistage de la malnutrition aiguë chez les enfants).

### 3.2.3 Les « coûts de gestion efficace et efficiente des programmes », classés dans l'une des trois activités standard suivantes :

- a. Activité standard 1 : personnel de gestion et d'appui dans le pays, au prorata de sa contribution au programme (représentation, planification, coordination, logistique, administration, finances)
- b. Activité standard 2 : coûts opérationnels, au prorata de leur contribution au programme (locaux, équipement, fournitures de bureau, entretien)
- c. Activité standard 3 : planification, suivi, évaluation et communication, au prorata de leur contribution au programme (lieux des événements, déplacements, etc.)

Dans les situations de crise humanitaire, les bureaux de l'UNICEF peuvent adopter un pourcentage forfaitaire déterminé localement pour le calcul des coûts de programme liés à la « gestion efficace et efficiente des programmes ». Cette mesure devrait permettre d'accélérer l'élaboration et la finalisation des descriptifs de programme simplifiés. Les OSC qui élaborent un descriptif de programme simplifié sont invitées à se renseigner pour savoir si un pourcentage a été établi localement pour la « gestion efficace et efficiente des programmes ».

### 3.2.4 Parmi les coûts acceptables de « gestion efficace et efficiente des programmes », on peut citer :

- a. Dans le cadre de l'activité standard 1 : les salaires et coûts connexes du personnel chargé de la représentation, de la planification, de la coordination, des finances, de l'administration et de la logistique dans le pays, le tout calculé au prorata du pourcentage de temps consacré à l'intervention de programme soutenue par l'UNICEF.

- b. Dans le cadre de l'activité standard 2 : les autres dépenses engagées dans le pays directement à l'appui du programme, notamment la location supplémentaire de bureaux, d'équipements et de fournitures de bureau, les charges et les télécommunications, le tout calculé au prorata de leur relation avec l'intervention de programme soutenue par l'UNICEF. Les frais opérationnels (carburant, taxes locales, etc.) et les frais d'entretien (réparation et remplacement, par exemple de pneus, d'amortisseurs, de pare-brise, etc.) associés aux véhicules appartenant aux partenaires ou prêtés par l'UNICEF, le tout calculé au prorata de leur utilisation pour des activités relevant de l'intervention de programme soutenue par l'UNICEF.
- c. Dans le cadre de l'activité standard 3 : les frais de déplacement dans le pays à des fins de suivi du programme et de suivi financier (par exemple, frais de transport, notamment le prix des billets, les péages routiers et de ponts, l'hébergement et la nourriture), au prorata de leur relation avec les activités relevant de l'intervention de programme soutenue par l'UNICEF.

### 3.3 Coûts du programme liés au personnel

Les coûts liés au personnel du partenaire comprennent toutes les rémunérations versées pour les services rendus en matière d'emploi, notamment les salaires, les traitements et les autres coûts directs liés à l'emploi. Les niveaux de rémunération doivent être adaptés au contexte local, respecter le droit national du travail et être conformes aux pratiques locales du marché pour recruter suffisamment de personnel compétent pour la mise en œuvre et la gestion des activités du programme. Les OSC partenaires sont seules responsables du respect du droit du travail et autres lois applicables, y compris, sans s'y limiter, la santé et la sécurité au travail, le salaire minimum, les indemnités de licenciement, les cotisations sociales (y compris les pensions) et l'assurance maladie, ainsi que les impôts sur le revenu.

L'UNICEF peut contribuer aux coûts du personnel du partenaire si celui-ci en fait la demande et si ces coûts sont raisonnables, rentables et liés à la réalisation des résultats attendus du programme. Les partenaires ne doivent pas créer de niveaux de rémunération particuliers pour les programmes financés par l'UNICEF qui soient supérieurs au niveau de rémunération normalement versée par le partenaire.

L'UNICEF peut contribuer aux coûts du personnel international et national, mais le partenaire doit privilégier le recours à des experts nationaux pour soutenir le renforcement des capacités nationales et garantir la rentabilité du programme.

Lorsque le personnel du partenaire travaille sur plusieurs programmes/projets financés par d'autres organismes et/ou des ressources internes, seul le temps effectivement consacré à la mise en œuvre de l'intervention de programme soutenue par l'UNICEF est considéré comme un coût admissible. Les partenaires sont tenus de mettre en place une méthode de répartition pour l'attribution des coûts partagés.

### 3.4 Coûts du programme liés aux déplacements

Les coûts liés aux déplacements comprennent le paiement des frais directs engagés par le partenaire pour mettre en œuvre les activités de l'intervention de programme, tels que les déplacements liés à la formation, au suivi et à l'évaluation, aux visites de supervision et aux activités de plaidoyer/réunions. Ces coûts doivent être conformes aux tarifs gouvernementaux si le gouvernement hôte l'exige. Les frais de déplacement doivent être basés sur les politiques en vigueur du partenaire. Les nouvelles politiques sur les frais de déplacement établies spécialement pour les déplacements soutenus par l'UNICEF et qui diffèrent des politiques habituelles du partenaire ne sont pas acceptables.

Une indemnité journalière de subsistance (IJS, ou per diem) est la méthode courante pour dédommager le personnel et les participants pour chaque nuit passée sur le lieu de l'événement, plutôt que de payer les dépenses exactes engagées. Le taux des IJS doit être comparé à celui des indemnités versées par des organisations similaires dans le contexte local. Il n'est pas acceptable de demander une IJS si celle-ci ou les frais de subsistance sont déjà couverts par une autre source de financement ou entièrement pris en charge par l'événement.

L'UNICEF attend de ses partenaires qu'ils gèrent le paiement des IJS en adoptant les bonnes pratiques suivantes : (a) lorsque les repas ou l'hébergement sont fournis, le montant de l'IJS est réduit en conséquence ; (b) les IJS ne sont versées que pour les jours où la personne a participé à l'atelier ou à la réunion ainsi que pour une nuit avant ou après l'événement (ou les deux si les modalités de voyage l'exigent) si le participant doit arriver la veille ou partir le lendemain ; (c) des registres doivent permettre de valider la participation du participant à l'atelier ou à la réunion. Il n'est pas acceptable de participer partiellement à un atelier ou à une réunion et de demander une IJS pour l'ensemble de l'événement.

### 3.5 Répartition des coûts de programme partagés

Les coûts partagés sont définis comme des dépenses qui peuvent être imputées à au moins deux sources de financement (telles que d'autres organismes des Nations Unies ou des organisations similaires) ou à différentes interventions de programme soutenues par l'UNICEF, sur la base des avantages partagés et de l'efficacité administrative. Les frais de personnel (lorsqu'un membre du personnel travaille sur plusieurs projets), les frais de bureau et les charges sont des exemples typiques de coûts partagés.

Le partage des coûts est autorisé dans le cadre des interventions de programme soutenues par l'UNICEF dans les cas suivants :

- La méthode de répartition est clairement énoncée dans les hypothèses budgétaires du partenaire ;
- Il est vérifiable à partir des registres du partenaire, étayé par des preuves d'une répartition équitable des coûts pouvant être attribués au budget de l'intervention de programme de l'UNICEF en fonction de la valeur de la transaction, de l'espace, du niveau de financement, etc. ;
- Il est nécessaire et raisonnable pour la réalisation correcte et efficace des résultats prévus ; et
- Il reflète les dépenses réelles pendant la période de mise en œuvre du programme

### 3.6 Considérations fiscales

Aux fins du présent guide, le terme « taxes » désigne toute charge financière (la taxe sur la valeur ajoutée ou « TVA », les droits de douane, etc.) ou tout autre prélèvement imposé à une entité et obligatoire en vertu de la loi. Dans le cadre de l'achat de biens et de services pour la mise en œuvre de programmes avec l'UNICEF, l'OSC partenaire doit tout mettre en œuvre pour obtenir et garantir les exonérations fiscales pertinentes auprès du gouvernement du pays hôte concerné. Dans les cas où le partenaire a demandé une exonération fiscale mais n'a pas reçu de réponse des autorités compétentes, une lettre du partenaire ou de son conseil juridique demandant l'exonération est considérée comme la preuve que l'exonération fiscale a été demandée.

Si le partenaire n'a pas obtenu l'exonération fiscale souhaitée, l'UNICEF détermine si une modification du dispositif de mise en œuvre proposé est nécessaire et/ou possible afin d'éviter une perte de ressources. Ces modifications peuvent inclure, par exemple, le transfert de la responsabilité des achats à l'UNICEF ou à d'autres organisations qui bénéficient d'une exonération fiscale.

Lorsque l'exonération fiscale à la source a été accordée au partenaire, le budget de l'intervention de programme est établi net d'impôts sur les coûts unitaires applicables. L'exonération fiscale à la source signifie que le partenaire n'a pas à payer de taxes au moment de la facturation.

Lorsque l'exonération fiscale est obtenue sur la base d'un remboursement (c'est-à-dire que le partenaire doit d'abord payer les taxes, puis demander leur remboursement), le budget de l'intervention de programme est établi en incluant les taxes sur les coûts unitaires applicables.

Le partenaire doit mettre en place un mécanisme de suivi des taxes payées, réclamées puis remboursées par les autorités fiscales du pays hôte concerné.

L'UNICEF et le partenaire décident conjointement si les taxes recouvrées seront remboursées directement à l'UNICEF dès leur réception par les autorités ou affectées à la mise en œuvre de l'intervention de programme en cours. Les taxes remboursables payées mais non recouvrées peuvent être considérées comme des dépenses inadmissibles. L'UNICEF se réserve le droit de demander le remboursement de ces taxes non recouvrées.

### 3.7 Gestion financière et renforcement des capacités

L'UNICEF s'engage à soutenir le renforcement des capacités organisationnelles des OSC locales, notamment des ONG nationales et des organisations communautaires. Avec le PNUD, l'UNICEF a élaboré un [Guide de gestion financière pour les partenaires d'exécution](#) <sup>7</sup>. L'aide financière destinée à la mise en œuvre de plans de renforcement des capacités et à la correction des lacunes constatées lors des microévaluations ou des activités d'assurance préalables peut être considérée comme une dépense de programme valable si l'UNICEF et le partenaire en conviennent. Dans ce cas, le renforcement des capacités de gestion financière doit être inclus comme un produit distinct dans le plan de travail de l'intervention de programme.

### 3.8 Qu'entend-on par coûts indirects / dépenses d'appui ?

Les dépenses d'appui aux capacités organisationnelles sont les coûts engagés par le partenaire national ou international pour : 1) renforcer et/ou maintenir les capacités organisationnelles ; ou 2) couvrir les frais fixes du siège qui ne peuvent être attribués précisément à une activité mise en œuvre par le partenaire conformément au PCA ou à tout DP.

L'UNICEF approuve jusqu'à 7 % de dépenses d'appui pour les OSC internationales et locales/nationales. Une allocation de 7 % des frais de siège est une pratique courante pour les OSC internationales, l'objectif étant de contribuer aux capacités et aux systèmes mondiaux mis en place et/ou maintenus par les OSC internationales – qui sont essentiels pour soutenir leurs opérations au niveau national. Toutefois, les dépenses d'appui aux capacités de 7 % ne sont apparues que dans la procédure révisée de 2022 pour soutenir les efforts mondiaux de plaidoyer et de coordination interinstitutions en faveur d'un financement de qualité et de partenariats équitables, en particulier pour faire progresser la localisation. Le manque de capacités institutionnelles (en plus des lacunes constatées lors des évaluations HACT et des évaluations des capacités de PEAS) peut nuire à l'efficacité de la collaboration et à l'obtention de résultats avec les OSC locales/nationales. L'allocation des dépenses d'appui de 7 % aux organisations locales devrait atténuer certains de ces problèmes de capacités et faciliter la mise en place de capacités et de systèmes prévisibles, dont le coût dépasse les coûts d'intervention directe pris en compte dans les DP et les DP simplifiés.

Les dépenses d'appui peuvent inclure, sans s'y limiter, le renforcement des capacités, la maintenance des systèmes et les dépenses de fonctionnement courantes.

Les dépenses d'appui correspondent à 7 % de la contribution effective en espèces de l'UNICEF à l'intervention de programme (et non du montant prévu), hormis la valeur des contributions en espèces de l'UNICEF aux transferts monétaires destinés aux bénéficiaires/incitations salariales, ainsi que les achats supérieurs à 100 000 dollars dans le DP/DP simplifié (par exemple, de fournitures essentielles, de matériaux de construction ou de services commerciaux sous-traités). La valeur des fournitures, équipements et autres formes d'aide en nature fournis par l'UNICEF est également exclue du calcul des 7 %.

Les 7 % ne doivent pas être ajoutés aux éléments suivants :

- Les contrats de construction conclus par le partenaire d'exécution avec les fonds de l'UNICEF
- Les achats supérieurs à 100 000 dollars par DP/DP simplifié, qui sont effectués par le partenaire d'exécution avec les fonds de l'UNICEF
- Les fournitures fournies par l'UNICEF
- Les contrats commerciaux conclus par le partenaire d'exécution avec les fonds de l'UNICEF
- Les transferts humanitaires en espèces aux bénéficiaires à partir de fonds de l'UNICEF, y compris les transferts en espèces au personnel des institutions publiques

Les coûts indirects nécessitent l'utilisation d'un [formulaire FACE 7](#) distinct et sont payés sous la forme d'un remboursement des dépenses réelles. Le partenaire a la responsabilité fiduciaire d'utiliser ces fonds de façon stratégique et de veiller à ce qu'ils ne soient pas utilisés pour couvrir des coûts incompatibles avec les valeurs et les principes de l'UNICEF (voir la section du [PCA 7](#) sur les dépenses non admissibles). Le partenaire n'a pas besoin de présenter une estimation détaillée des coûts à l'appui d'une demande de paiement de coûts indirects et il n'est pas tenu de fournir à l'UNICEF des pièces justificatives concernant leur utilisation.

### 3.9 Quelles sont les exigences relatives aux comptes bancaires des partenaires ?

Si l'UNICEF n'exige généralement pas des OSC partenaires qu'elles ouvrent un compte bancaire distinct pour les fonds reçus de l'UNICEF, celles-ci peuvent choisir de le faire pour faciliter le suivi des recettes et des dépenses. L'UNICEF peut également demander à un partenaire d'ouvrir un compte bancaire distinct si celui-ci s'est vu attribuer une cote de risque élevée ou significative lors d'une microévaluation ou si les activités d'assurance ont livré des résultats négatifs. Dans ce cas, les frais associés à la tenue d'un compte distinct pour les fonds de l'UNICEF sont considérés comme une dépense admissible au titre du produit de programme standard « Gestion efficace et efficiente des programmes ».

L'UNICEF transfère les fonds sur le compte bancaire du partenaire dans le pays de mise en œuvre. À la demande du partenaire et à la discrétion de l'UNICEF – et dans le respect de la législation locale –, les fonds peuvent être transférés sur un compte bancaire situé en dehors du pays de mise en œuvre, par exemple dans le pays du siège du partenaire. Toutefois, les frais liés au transfert (frais de change, frais de virement, etc.) sont à la charge du partenaire. Lorsque des fonds sont transférés hors du pays en raison d'une défaillance du système bancaire national, l'UNICEF prend en charge les frais de virement bancaire au titre du produit de programme standard « Gestion efficace et efficiente des programmes ».

## CHAPITRE 4 : TRANSFERT DE RESSOURCES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES

Le présent chapitre précise les processus et les responsabilités liés au transfert de ressources qui, en fin de compte, renforcent la mise en œuvre efficace, efficiente et éclairée des programmes.

### Qu'est-ce que le transfert en espèces ?

Au cours de l'élaboration du DP, l'UNICEF détermine et convient avec le partenaire de la modalité de transfert en espèces la plus appropriée pour atteindre les résultats prévus, en tenant compte des résultats des évaluations des capacités, du contexte national et des besoins du programme. Il convient également de tenir compte des économies potentielles liées au traitement fiscal local des achats effectués par l'UNICEF.

Le cadre HACT prévoit trois modalités de transfert en espèces :

#### **Les transferts directs en espèces**

Les fonds sont transférés par l'organisme au partenaire avant que celui-ci ne contracte des obligations et n'engage des dépenses pour soutenir les activités convenues dans le plan de travail.

#### **Les paiements directs**

Les fonds sont versés par l'organisme directement aux fournisseurs et autres tiers pour les obligations contractées et les dépenses engagées par le partenaire pour soutenir les activités convenues dans le plan de travail.

#### **Les remboursements**

Les fonds sont fournis par l'organisme au partenaire d'exécution pour les obligations contractées et les dépenses engagées à l'appui des activités convenues dans le DP.

Avec les partenaires dont l'évaluation a révélé l'existence de risques significatifs et élevés, l'UNICEF utilise le paiement direct pour les achats importants de biens ou de services, le remboursement ou une combinaison de remboursements, de paiements directs et de transferts directs en espèces. En cas de transfert direct en espèces, l'UNICEF met en œuvre des mesures supplémentaires d'atténuation des risques, comme l'obligation de présenter un état des dépenses au moment de l'établissement du rapport ou la mise en place de rapports plus fréquents et d'un contrôle ponctuel avant tout nouveau décaissement.

L'UNICEF transfère les espèces aux partenaires au plus tard 10 jours ouvrables après réception du formulaire FACE dûment rempli par le partenaire. Lorsque les bureaux reçoivent des demandes écrites de transferts en espèces qui sont incomplètes, non conformes au format requis ou non prévues par l'accord de partenariat approuvé, le partenaire en est informé dans les 5 jours ouvrables après réception de la demande.

Au cours de la phase d'élaboration du descriptif de programme, les modalités de transfert en espèces les plus appropriées sont choisies par rapport aux résultats prévus et en fonction des résultats des évaluations des capacités, du contexte national et des besoins du programme.

## 1. Comment les partenaires demandent-ils des espèces à l'aide du formulaire FACE ?

Tous les partenaires utilisent le formulaire FACE standard, accompagné d'une estimation détaillée des coûts, pour demander des transferts en espèces et rendre compte de leur utilisation.

### 1.1 Qu'est-ce qu'un formulaire FACE ?

Pour les trois modalités de transfert en espèces prévues dans le cadre HACT, le partenaire soumet un formulaire [FACE 7](#) signé par son responsable autorisé, comme convenu dans le PCA. Ainsi, le formulaire FACE est utilisé pour demander des espèces dans le cas d'un transfert direct en espèces, pour demander l'autorisation de prendre des engagements dans le cas d'un paiement direct et pour demander l'autorisation d'engager des dépenses dans le cas d'une modalité de remboursement. Le formulaire FACE sert à demander le montant en espèces nécessaire pour couvrir les besoins de trésorerie du programme pendant trois mois. Les partenaires ne doivent pas engager de dépenses pour lesquelles ils demanderont un paiement direct ou un remboursement à l'UNICEF si l'UNICEF n'a pas préalablement accepté la demande FACE.

Le formulaire FACE est utilisé pour plusieurs fonctions importantes, notamment :

- 1.1.1 Demande d'autorisation de financement
- 1.1.2 Le partenaire saisit le montant des fonds à déboursier au cours de la nouvelle période comptable dans la section « Demandes/Autorisations ». Sur la base de cette demande, l'UNICEF peut accepter, rejeter ou modifier le montant autorisé.
- 1.1.3 Déclaration des dépenses
- 1.1.4 Le partenaire déclare les dépenses engagées au cours de la période de référence dans la section « Rapport » du formulaire. Le bureau peut accepter, rejeter ou demander une modification des dépenses déclarées.
- 1.1.5 Certification des dépenses

Le responsable autorisé du partenaire désigné dans le PCA certifie l'exactitude des données et des informations fournies dans le champ « Confirmation ». Les partenaires préparent les formulaires FACE en fonction de la modalité de transfert en espèces correspondante, comme indiqué ci-dessous :

Les transferts directs en espèces sont demandés et délivrés pour des périodes de mise en œuvre du programme inférieures à trois mois, avec des exceptions pouvant aller jusqu'à six mois, conformément à la politique interne de l'UNICEF.

Les remboursements et les paiements directs pour les dépenses préalablement autorisées sont demandés et versés sur une base trimestrielle, une fois les activités réalisées.

Le partenaire doit remplir les formulaires FACE au moins une fois par trimestre, sauf s'il n'y a pas eu de dépenses.

Les champs obligatoires de chaque formulaire FACE doivent être remplis, et le formulaire doit être certifié par le partenaire et approuvé par l'UNICEF, qui s'assure de la pertinence des dépenses (par exemple, en demandant un état des dépenses si nécessaire).

Lors du traitement des paiements aux partenaires, une copie du formulaire FACE approuvé est renvoyée au partenaire avec l'avis de décaissement.

Pour toutes les modalités de transfert en espèces, le formulaire FACE contient des demandes au niveau des activités de l'intervention de programme, avec une estimation détaillée des coûts qui fournit une décomposition précise du budget en indiquant l'utilisation prévue des espèces au niveau des intrants. Le budget par activité fondé sur l'estimation détaillée des coûts quantifie et fournit une estimation du coût unitaire de chaque intrant nécessaire à la mise en œuvre des activités au cours des trois prochains mois, conformément à l'intervention de programme signée.

Il n'existe pas de modèle type pour l'estimation détaillée des coûts, mais celle-ci doit au minimum contenir les informations suivantes :

- 1.1.6 La description de chaque intrant nécessaire à la mise en œuvre de l'activité.
- 1.1.7 La quantité, le prix ou le coût unitaire, le cas échéant, le coût total estimé des intrants, le montant total de l'activité qui doit être égal au montant demandé dans le formulaire FACE.

Au moment d'élaborer leur estimation détaillée des coûts pour demander des fonds, les partenaires doivent s'assurer (et l'UNICEF vérifiera avant d'autoriser le versement des fonds) qu'elle :

- 1.1.8 Ne comprend pas les coûts couverts par d'autres sources de financement (autres organismes de financement, donateurs, subventions gouvernementales, etc.).
- 1.1.9 Ne comprend pas les coûts couverts par d'autres interventions de programme soutenues par l'UNICEF.
- 1.1.10 Indique des quantités et des prix unitaires clairement identifiables et raisonnables.
- 1.1.11 Est cohérente avec les objectifs de performance proposés pour la durée du plan de travail.
- 1.1.12 Reflète un taux d'utilisation réaliste des fonds, en tenant compte de la capacité d'absorption du partenaire.
- 1.1.13 Ne comporte pas d'erreurs de calcul.
- 1.1.14 Tient compte des politiques nationales et de celles des partenaires concernés et applique les meilleures pratiques sur les marchés locaux.
- 1.1.15 Comporte des définitions et des sources de données (qualitatives et financières), des hypothèses et des méthodes de calcul des coûts transparentes et vérifiables.
- 1.1.16 Constitue une estimation des dépenses prévues.

Tout le personnel des partenaires est invité à suivre le cours de formation sur la HACT et le formulaire FACE (AGORA) afin de se familiariser avec le processus et de comprendre les besoins.

## 2. Comment les partenaires demandent-ils des fournitures ?

Tous les partenaires utilisent le [formulaire type de demande de fournitures 7](#) pour demander des fournitures, comme prévu dans le DP signé par leur responsable autorisé et conformément au PCA. L'administrateur de programme UNICEF examine et approuve leur demande conformément à l'accord de partenariat/au plan de travail, puis la transmet au service des opérations pour qu'il procède à la livraison des fournitures.

Le partenaire accuse réception des fournitures et confirme la mise en œuvre des activités du programme.

## CHAPITRE 5 : SUIVI, ASSURANCE ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS

Le présent chapitre explique comment les bureaux de l'UNICEF mènent des activités de suivi et d'assurance afin de garantir que les ressources de l'UNICEF sont utilisées aux fins prévues, comme décrit dans le DP, et sont effectivement transférées au partenaire.

### 1. Quels sont les rapports d'avancement fournis par les partenaires ?

Pendant la mise en œuvre du programme, les partenaires soumettent des rapports descriptifs. La portée et la fréquence de ces rapports sont précisées dans le DP et doivent tenir suffisamment compte des obligations et de l'échéancier de l'UNICEF en matière de rapports aux donateurs.

Les partenaires qui ont une intervention de programme en cours soumettent leurs rapports descriptifs via la plateforme eTools du Portail consacré aux rapports des partenaires ou, s'ils n'ont pas accès à Internet, via des formulaires papier. Il existe trois types de rapports d'avancement pour les OSC : le rapport d'étape trimestriel, le rapport humanitaire et le rapport spécial. Le bureau détermine si les rapports d'avancement seront rédigés en anglais, en espagnol, en français ou dans une langue locale.

**Le rapport d'étape trimestriel** ([disponible ici](#) pour les partenaires privés d'accès à Internet) est obligatoire. Il doit être rédigé par le partenaire tous les trois mois à compter du début du DP afin d'évaluer la progression vers les résultats prévus et de rendre compte de l'utilisation des fournitures transférées dans le cadre de leur rapport descriptif trimestriel ou via le mécanisme de rapport convenu. Il s'accompagne d'une déclaration des dépenses en espèces (formulaire FACE). Un guide à destination des OSC partenaires sur l'établissement de rapports est disponible dans la [bibliothèque de connaissances](#).

**Le rapport humanitaire** peut être utilisé pour répondre aux exigences en matière de rapports de situation (SitRep). Il est rédigé par le partenaire à une fréquence correspondant à celle des rapports SitRep, afin de rendre compte de l'état des indicateurs humanitaires à haute fréquence. Les rapports humanitaires sont simplifiés et ne nécessitent pas de rapport descriptif ni de formulaire FACE. Un guide destiné aux OSC partenaires est disponible dans la [bibliothèque de connaissances](#).

**Le rapport spécial** est rédigé par le partenaire afin de répondre à des exigences spécifiques en matière de rapports. L'UNICEF peut demander aux partenaires de soumettre des rapports spéciaux conformément à ce qui a été convenu lors de la phase d'élaboration du DP. Ces rapports peuvent être demandés pour diverses raisons, notamment pour répondre aux exigences des donateurs, collecter des témoignages, présenter une étude ou des travaux de recherche, entre autres. Les rapports spéciaux n'exigent pas de rapport sur l'état d'avancement des indicateurs, mais uniquement la soumission de rapports descriptifs et des documents d'appui pertinents.

### 2. Comment les partenaires rendent-ils compte des dépenses ?

Trois mois après réception du financement de l'UNICEF, les partenaires doivent rendre compte de leurs dépenses à l'aide d'un formulaire FACE. Lorsqu'ils soumettent un formulaire FACE à des fins de rapport, les partenaires ne sont pas tenus d'y adjoindre les reçus ou autres documents justificatifs des dépenses, tels qu'une ventilation détaillée du budget ou une analyse des écarts. En revanche, ils doivent rattacher chaque dépense liée à une activité à l'une des catégories de coûts suivantes et joindre cette liste en annexe au formulaire FACE :

Vous trouverez [ici](#) une description détaillée des catégories de dépenses, des instructions d'utilisation de la nouvelle classification des dépenses, ainsi que le formulaire [FACE révisé](#).

Exemple d'annexe au formulaire FACE soumis à des fins de rapport (par catégorie de dépenses)  
(Facultatif – voir la note plus loin)

**TABLEAU 5.1 : FORMULAIRE FACE SOUMIS À DES FINS DE RAPPORT, PAR CATÉGORIE DE DÉPENSES**

DESCRIPTION DE L'ACTIVITÉ À PARTIR DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL AVEC LA DURÉE	CATÉGORIE DE DÉPENSES (GRAND LIVRE)	DÉPENSES RÉELLES DU PROJET	DÉPENSES ACCEPTÉES PAR L'UNICEF
Activité 1	Charges de personnel	10 000	10 000
Activité 1	Partenaires secondaires	10 000	10 000
Activité 2	Formation	30 000	5 000
Activité 3	Construction	30 000	30 000
Activité 3	Dépenses d'investissement	30 000	30 000
Activité 3	Construction	30 000	30 000
Activité 3	Fournitures, matériel, etc.	30 000	30 000
Activité 3	Charges de personnel	50 000	50 000

Le personnel de l'UNICEF ou un prestataire externe vérifie l'ensemble de documents au moyen de contrôles ponctuels et d'audits. Dans certains cas, le bureau de l'UNICEF peut demander au partenaire de joindre un état des dépenses au formulaire FACE soumis à des fins de rapport. Le partenaire peut utiliser cet état des dépenses pour comptabiliser les catégories de dépenses.

### 3. Comment l'UNICEF examine-t-il les dépenses déclarées par un partenaire afin de déterminer leur admissibilité ?

Une fois qu'un partenaire a soumis un formulaire FACE rendant compte de ses dépenses, l'UNICEF examine le formulaire afin de déterminer quelles sont les dépenses engagées par les partenaires qui sont « admissibles » et « non admissibles ». Les dépenses admissibles sont celles qui ont été validées par l'UNICEF et/ou des prestataires d'assurance pour les motifs suivants :

- 3.1 Elles ont été engagées pendant la période de mise en œuvre, comme indiqué dans le DP.
- 3.2 Elles ont été engagées uniquement à des fins de mise en œuvre du programme et conformément aux conditions générales du DP.
- 3.3 Elles sont étayées par des pièces justificatives crédibles, conformes aux politiques et procédures du partenaire et/ou aux exigences prédéfinies de l'UNICEF.
- 3.4 Elles sont conformes au budget de l'intervention de programme, au formulaire FACE approuvé et à l'estimation détaillée des coûts.

- 3.5 Elles ont été engagées en respectant des processus d'appel d'offres/de passation de marchés compétitifs et transparents et en appliquant les procédures financières et de passation de marchés pertinentes.

L'UNICEF ne prendra en charge que les coûts raisonnables des programmes compte tenu du contexte ainsi que de la nécessité d'améliorer l'impact et de maximiser la rentabilité. Si l'UNICEF estime qu'un poste budgétaire dépasse le coût raisonnable, il ne financera que le montant jugé raisonnable et ajustera le budget du descriptif de programme en conséquence.

Les dépenses non admissibles sont les dépenses engagées qui ont été jugées non conformes au descriptif de programme signé et/ou aux procédures financières et de passation de marchés appropriées du partenaire. Les activités d'assurance menées au titre du cadre HACT permettent également de qualifier des dépenses de non admissibles. Pour en savoir plus sur le cadre HACT, veuillez consulter la [Section 1.6 : Qu'est-ce que le cadre HACT ?](#)

Lorsque des dépenses sont considérées comme non admissibles par l'UNICEF, cela signifie que les ressources de l'UNICEF ne peuvent pas être utilisées pour les couvrir, même si elles ont déjà été engagées. Voici une liste non exhaustive des dépenses susceptibles d'être classées comme non admissibles par l'UNICEF :

- 3.6 Les dépenses pour des biens et services qui ne figurent pas dans le budget du plan de travail approuvé, le formulaire FACE et l'estimation détaillée des coûts.
- 3.7 Les dépenses engagées en dehors de la période couverte par le formulaire FACE.
- 3.8 Les dépenses qui n'ont pas été dûment autorisées par l'autorité compétente, comme indiqué dans les politiques et procédures du partenaire.
- 3.9 Les dépenses qui sont déraisonnables par rapport aux prix courants du marché pour les biens et services considérés, sans justification valable.
- 3.10 Les dépenses pour des services pour lesquels un rapport est attendu mais n'a pas été reçu.
- 3.11 Les dépenses frauduleuses (vérifiées par l'UNICEF et les prestataires d'assurance), telles que des dépenses accompagnées de reçus falsifiés/faux, des contrats avec des fournisseurs fictifs, des contrats impliquant une collusion ou du népotisme entre le partenaire d'exécution et les fournisseurs, ou d'autres irrégularités dans les marchés publics.
- 3.12 Les taxes récupérables non recouvrées par le partenaire dans un délai raisonnable (six à neuf mois après la date à laquelle la dépense a été effectivement engagée ou après le cycle de traitement normal de l'autorité nationale).
- 3.13 Les dépenses liées aux frais personnels des dirigeants ou des employés du partenaire.
- 3.14 Les dépenses engagées lorsque le titre de propriété des achats n'est pas au nom du partenaire.
- 3.15 Les dépenses qui ne sont pas conformes aux règles et directives du partenaire.
- 3.16 Les intérêts débiteurs sur la dette financière et les frais liés à la dette.
- 3.17 Les prêts, subventions et crédits accordés à des personnes physiques ou morales (sauf s'ils sont prévus en tant qu'activité dans l'intervention de programme).
- 3.18 Toute dépense qui a été financée par plus d'un DP de l'UNICEF.
-

- 3.19 Toute dépense qui a été financée par un autre donateur ou une autre organisation
- 3.20 Les dépenses engagées avant la date de signature de l'accord, y compris les coûts liés à l'élaboration de la proposition et à la collecte de fonds.
- 3.21 Les IJS couvertes par une autre source de financement ou organisation, ou lorsque le montant déclaré diffère du remboursement effectivement versé au voyageur.
- 3.22 Les réparations et l'entretien des bureaux (sauf si ces dépenses sont expressément inscrites au budget de l'intervention de programme à des fins de sécurité).
- 3.23 Les dépenses déclarées qui représentent des charges comptabilisées d'avance et non des coûts réels, telles que les charges d'amortissement et autres charges liées aux avantages postérieurs à l'emploi. Notons que les charges à payer liées à l'échéancier de règlement ou aux avantages sociaux standard, notamment les pensions, sont des dépenses admissibles.
- 3.24 Les primes versées aux employés et aux dirigeants.
- 3.25 Toutes les dépenses illicites ou interdites par les lois et réglementations locales, y compris les pots-de-vin ; et
- 3.26 Les coûts partagés non justifiés par une méthode de répartition équitable.

Lorsque des dépenses sont considérées dès le départ comme non admissibles par l'UNICEF et/ou les prestataires d'assurance, l'UNICEF demande au partenaire de fournir des justifications supplémentaires. Le partenaire dispose alors de 30 jours à compter de la date de la notification officielle de l'UNICEF pour fournir les justifications pertinentes, accompagnées des documents d'appui appropriés, pour examen par l'UNICEF. Après réception et examen des justifications supplémentaires et des documents d'appui, l'UNICEF peut reclasser tout ou partie des dépenses comme admissibles ou confirmer leur inadmissibilité.

Si la dépense est confirmée comme étant non admissible, une lettre officielle sera envoyée pour demander le remboursement du montant correspondant. Le montant doit ensuite être intégralement remboursé par le partenaire dans les 60 jours suivant la notification de la demande de remboursement. L'UNICEF se réserve le droit de geler tous les décaissements au partenaire jusqu'à ce que celui-ci ait procédé au remboursement effectif. Si le partenaire n'est pas en mesure de rembourser les dépenses non admissibles dans le délai de 60 jours, il peut soumettre une demande officielle à l'UNICEF pour bénéficier d'un plan de remboursement. Ce plan de remboursement peut s'étaler sur une période de 6 à 12 mois, en fonction de la nature de l'inadmissibilité et sous réserve de l'approbation du contrôleur de l'UNICEF. Le décaissement des autres ressources de l'UNICEF pour la mise en œuvre du programme sera maintenu si le partenaire respecte les dispositions du plan de remboursement.

#### 4. Qu'est-ce que l'assurance programmatique ?

L'objectif principal de l'assurance programmatique est de vérifier que les activités sont mises en œuvre et que les résultats sont atteints comme prévu et/ou déclaré par le partenaire.

L'équipe des programmes de l'UNICEF fournit un appui technique au partenaire, notamment en facilitant le renforcement des capacités convenu à la suite d'une microévaluation et d'une évaluation de la PEAS. Le personnel chargé de l'approvisionnement, des finances et d'autres services pertinents de l'UNICEF est également mobilisé pour fournir un appui technique et des activités de renforcement des capacités pendant la mise en œuvre du programme, en fonction des risques recensés.

Au cours des visites d'assurance programmatique, l'équipe de l'UNICEF :

- 4.1 Examine la pertinence, la qualité, l'équité, la rapidité, la couverture et la durabilité des principales interventions soutenues par l'UNICEF (par exemple, la distribution de produits et/ou la fourniture de services).
- 4.2 Examine aussi dans quelle mesure les mesures d'atténuation des risques (d'EAS, par exemple) sont mises en œuvre et efficaces.
- 4.3 Vérifie si les activités d'achat se déroulent comme prévu et si les biens et services conformes aux spécifications sont disponibles pour la mise en œuvre du programme.
- 4.4 Surveille les goulets d'étranglement et les difficultés rencontrés par le partenaire dans la réalisation des activités prévues.
- 4.5 En fonction de la nature du programme et de l'environnement opérationnel, l'obtention d'une assurance s'effectue par de nombreuses méthodes, notamment par la confirmation par les bénéficiaires qu'ils ont bien accès aux services ou aux biens, par des méthodes de vérification à distance ou autres. Notons toutefois que l'observation directe des activités ou des résultats sur le site de mise en œuvre par le personnel du programme de l'UNICEF est la principale méthode d'obtention d'une assurance. Lorsqu'il n'y a pas de lieu physique de mise en œuvre du programme, comme dans le cas d'une programmation en amont, l'examen des projets et des résultats finaux (virtuels) constitue le principal moyen d'effectuer des visites programmatiques.

## 5. Quels sont les éléments à prendre en considération pour répondre aux exigences en matière de suivi ?

Les bureaux de l'UNICEF mènent des activités d'assurance conformément au cadre HACT et aux conditions spécifiques prévues dans les accords conclus avec les donateurs en amont ; les exigences HACT font partie du plan global de suivi sur le terrain qui vise à collecter, analyser et utiliser régulièrement des informations afin d'orienter la conception et la mise en œuvre des programmes, de maximiser les résultats positifs et de gérer les risques liés aux programmes. La procédure de [suivi interne de l'UNICEF](#) <sup>7</sup> détaille ces exigences, ces relations et ces outils.

Lorsque des biens ou des services sont fournis à des partenaires, les visites programmatiques comprennent un examen de la sauvegarde, de la distribution, de l'adéquation et de l'utilisation appropriée de ces fournitures.

Pour répondre à ces exigences en matière de suivi sur le terrain, notamment en ce qui concerne la HACT, la PEAS, la responsabilité à l'égard des populations touchées et le suivi des utilisateurs finaux, une série de questions par défaut sont préparées pour être vérifiées lors de la visite.

Toutes les activités d'assurance programmatique comprennent un suivi de l'EAS en préparant au moins trois questions à ce sujet.

Quelle que soit la note attribuée à la capacité d'évaluation de la PEAS, les visites programmatiques assurent un suivi au niveau des bénéficiaires avec au moins une question spécifique relative à l'EAS.

### Répondre aux conclusions du suivi programmatique de la PEAS :

Lorsqu'une visite programmatique révèle des lacunes et des faiblesses systématiques dans les capacités organisationnelles d'un partenaire en matière de PEAS (par exemple, lorsque les systèmes ou procédures ne sont pas appliqués dans la pratique), les mesures suivantes sont mises en place :

- 5.1 Si les conclusions de la visite programmatique révèlent le non-respect des exigences minimales d'une (ou plusieurs) des normes fondamentales de l'évaluation des capacités en matière de PEAS, la note attribuée à la ou aux normes fondamentales concernées est révisée. La révision de la note attribuée à la ou aux normes fondamentales concernées peut entraîner une révision de la note globale attribuée aux capacités de PEAS. Le plan de renforcement des capacités en matière de sauvegarde/PEAS est mis à jour afin d'inclure les activités supplémentaires obligatoires requises pour satisfaire aux exigences minimales de la ou des normes fondamentales concernées.
- 5.2 D'autres mesures peuvent être prises, notamment :
- 5.2.1 Octroi d'une période plus courte (c'est-à-dire inférieure à 6 mois) aux partenaires dont la capacité en matière de PEAS est faible ou moyenne pour qu'ils prennent des mesures préventives adéquates afin d'améliorer leur cote de capacité de PEAS ou de combler les lacunes constatées.
  - 5.2.2 Intensification des activités d'assurance axées sur la PEAS.
  - 5.2.3 Augmentation de la fréquence des évaluations de la PEAS.
  - 5.2.4 Suspension du partenariat jusqu'à ce que la cote de capacité en matière de PEAS s'améliore et/ou que les défaillances des systèmes de PEAS soient corrigées.
  - 5.2.5 Mise en place d'autres mesures d'atténuation des risques.

## 6. Qu'est-ce que l'assurance financière ?

L'assurance financière des fonds transférés aux partenaires d'exécution s'obtient grâce aux mécanismes suivants :

**Les examens périodiques sur place (contrôles ponctuels)** des registres financiers du partenaire relatifs aux transferts en espèces. Ces contrôles peuvent être effectués par le personnel de l'UNICEF ou par des prestataires externes.

**Les audits programmés et les audits spéciaux** des registres financiers des OSC et des systèmes de gestion financière des contrôles internes liés au programme.

### 6.1 Les contrôles ponctuels

Des examens périodiques sont effectués sur place (contrôles ponctuels) afin d'évaluer l'exactitude des registres financiers relatifs aux transferts en espèces versés au partenaire et l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme (via l'examen des informations financières), et de déterminer s'il y a eu des changements importants au niveau des contrôles internes. Les contrôles ponctuels sont effectués dans les bureaux des partenaires d'exécution où sont conservés les registres financiers et comprennent :

- 6.1.1 La vérification des contrôles internes du partenaire en matière de gestion financière, de passation des marchés et/ou d'autres contrôles nécessaires à la mise en œuvre des activités définies dans le plan de travail.
- 6.1.2 L'examen d'un échantillon de dépenses afin de confirmer que les documents d'appui justifient bien les dépenses et que celles-ci sont conformes au plan de travail et aux autres règlements de l'UNICEF.

Les résultats des contrôles ponctuels sont examinés avec le partenaire et le directeur de programme de l'UNICEF concerné. Lorsque le rapport de contrôle ponctuel contient des conclusions et des observations hautement prioritaires, le directeur de programme consulte les parties concernées afin de déterminer les mesures de suivi les plus appropriées, notamment la fourniture de documents d'appui supplémentaires, une justification acceptable ou un remboursement à effectuer par le partenaire, ainsi que toute mesure d'assurance supplémentaire requise.

À la fin des contrôles ponctuels sur le terrain, une réunion de clôture devrait avoir lieu en présence des personnes suivantes : la personne ayant effectué le contrôle ponctuel, l'administrateur de programme/spécialiste de l'UNICEF, l'interlocuteur HACT/responsable de la gestion de la mise en œuvre du partenariat, ainsi que tout le personnel du partenaire d'exécution associé à la gestion du programme (que ce soit sur le plan de la comptabilité et des finances ou de la technique). L'objectif de cette réunion est de parvenir à une compréhension commune, de valider les constatations/risques connexes et de convenir de mesures d'atténuation ou d'actions de suivi (le cas échéant). Cela comprend la justification adéquate des éléments financiers constatés lors du contrôle ponctuel.

## 6.2 Les audits programmés

L'objectif principal d'un audit programmé est de fournir une assurance raisonnable quant à l'utilisation appropriée des fonds fournis au partenaire conformément au DP et aux formulaires FACE et à l'estimation détaillée des coûts.

Chaque année, le siège de l'UNICEF choisit les partenaires à auditer en fonction du calendrier et de la méthodologie d'audit fondée sur les risques. Les audits programmés sont réalisés par des prestataires de services externes ou par l'institution supérieure de contrôle des finances publiques conformément aux termes de référence relatifs aux audits pour le cadre HACT. Normalement, ces audits doivent commencer en octobre et s'achever en janvier de l'année suivante. Les communications relatives aux missions d'audit sont envoyées au partenaire par le bureau de l'UNICEF concerné.

Lorsque le rapport d'audit comprend une opinion avec réserve ou un avis défavorable et des constatations et observations importantes hautement prioritaires, la cote de risque du partenaire est relevée à « élevée » et des mesures de suivi appropriées sont prises.

Lorsque le rapport d'audit comprend une opinion sans réserve et qu'il n'y a pas de constatations et d'observations importantes hautement prioritaires, les bureaux peuvent déterminer si la cote de risque du partenaire doit être abaissée. Lorsqu'une telle mesure se justifie, le bureau ne peut pas abaisser une cote de risque élevée si celle-ci a été attribuée en l'absence d'une microévaluation valide ; dans ce cas, le bureau doit procéder à une microévaluation afin d'établir la cote de risque appropriée pour le partenaire d'exécution.

Les audits des partenaires communs avec d'autres organismes des Nations Unies sont commandés par l'organisme chef de file des Nations Unies. Les rapports d'audit sont transmis aux différents organismes qui mettent en œuvre la HACT. Les audits conjoints des partenaires communs sont menés conformément aux termes de référence relatifs aux audits utilisés par l'organisme chef de file. L'auditeur exprime une opinion distincte sur les dépenses réelles déclarées à l'UNICEF par le partenaire d'exécution.

## 6.3 L'audit spécial

L'objectif général de l'audit spécial est de permettre à l'auditeur de rendre compte des procédures d'audit convenues avec le bureau de l'UNICEF.

Les bureaux chargent un prestataire de services externe qualifié de réaliser des audits spéciaux lorsque des problèmes importants constatés au cours de la mise en œuvre du programme n'ont pas été traités de manière adéquate en concertation avec le partenaire. Les bureaux définissent les termes de référence, la portée et les procédures de l'audit spécial conformément aux termes de référence types pour les audits spéciaux. Si l'audit spécial porte sur des soupçons de détournement de fonds, la direction du bureau peut consulter le Bureau de l'audit interne et des investigations de l'UNICEF pour connaître les termes de référence appropriés, puis elle lui communiquera le rapport final une fois celui-ci établi.

Les bureaux examinent les résultats de l'audit, déterminent si le niveau de risque du partenaire doit être relevé à « élevé » et définissent les mesures de suivi appropriées.

### SUIVI DES OBSERVATIONS ISSUES DES ACTIVITÉS D'ASSURANCE FINANCIÈRE

- Le suivi des constatations financières par l'UNICEF est essentiel pour garantir que les fonds transférés par les bureaux de pays de l'UNICEF aux partenaires sont utilisés aux fins prévues, à savoir obtenir des résultats en faveur des enfants. Le traitement des constatations financières par le partenaire et le suivi des constatations hautement prioritaires par l'UNICEF constituent un élément clé du renforcement des capacités de gestion financière des partenaires.
- Les mesures de suivi qui résultent des constatations hautement prioritaires de toutes les activités d'assurance (contrôles ponctuels, audits et visites programmatiques) sont enregistrées dans le système de l'UNICEF et attribuées aux membres du personnel responsables, qui doivent les mener à bien dans les délais convenus. L'authenticité et la suffisance des pièces justificatives sont essentielles pour traiter les constatations financières hautement prioritaires et pour clôturer correctement un point d'action.

## 7. Que se passe-t-il si un partenariat doit être modifié ?

Les modifications apportées au PCA doivent être documentées et approuvées par les responsables autorisés de l'UNICEF et du partenaire.

L'UNICEF et le partenaire utilisent le [formulaire de modification des PCA](#) pour documenter les modifications suivantes :

- 7.1 Dénomination sociale de l'organisation
- 7.2 Responsables autorisés
- 7.3 Coordonnées bancaires
- 7.4 Toute autre demande de modification du PCA doit être adressée au responsable de programme de l'UNICEF, qui la soumettra à l'approbation du siège de l'UNICEF.

L'UNICEF est attaché au principe de la programmation adaptative afin de garantir que les programmes répondent de manière dynamique aux besoins des enfants et des communautés. L'UNICEF est conscient qu'au cours de la mise en œuvre d'un programme, il peut être nécessaire de modifier l'intervention de programme décrite dans le DP pour l'adapter à l'évolution des besoins sur le terrain, à l'ajustement de la stratégie du programme ou réagir aux commentaires des bénéficiaires. L'UNICEF ou l'OSC partenaire peuvent tous deux demander un ajustement de l'intervention de programme prévue.

Toutes les modifications apportées au DP doivent être documentées et approuvées par les responsables autorisés de l'UNICEF et de l'OSC. Le niveau d'approbation et les exigences de documentation varient en fonction du type de modification. Quel que soit le type de modification, une communication fluide et rapide entre l'OSC et l'UNICEF est essentielle pour examiner et approuver les ajustements proposés. Le tableau ci-dessous donne un aperçu des différents types de révisions des interventions de programme et du processus d'approbation correspondant.

**TABLEAU 5.2 : TYPES DE MODIFICATIONS APPORTÉES AUX INTERVENTIONS DE PROGRAMME**

TYPE DE RÉVISION	PROCESSUS D'APPROBATION ET ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE
<b>1. Modifications nécessitant une approbation via le formulaire FACE</b>	
<b>1.1 Réaffectation de la contribution en espèces de l'UNICEF entre les activités prévues (<math>\leq 20\%</math>) sans modification de la contribution totale en espèces de l'UNICEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandée par l'OSC au moment où elle soumet le formulaire FACE, en précisant les raisons de cette modification.</li> <li>• Approuvée par l'UNICEF via l'apposition d'une signature sur le formulaire FACE. Aucun document supplémentaire n'est requis</li> </ul>
<b>1.2 Modifications des dépenses d'activité déclarées sur le formulaire FACE (<math>\leq 20\%</math>) par rapport au montant autorisé sans modification du budget total du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclarées par l'OSC au moment où elle soumet le formulaire FACE à des fins de rapport, avec une note explicative</li> <li>• Approuvée par l'UNICEF via l'apposition d'une signature sur le formulaire FACE. Aucun document supplémentaire n'est requis</li> </ul>
<b>2. Modifications nécessitant une approbation avec une note pour le compte rendu</b>	
<b>2.1 Réaffectation de la contribution en espèces de l'UNICEF entre les activités prévues (<math>&gt; 20\%</math>) sans modification de la contribution totale en espèces de l'UNICEF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandée par l'OSC au moment où elle soumet le formulaire FACE, en précisant les raisons de cette modification</li> <li>• Approuvée par l'UNICEF via une note pour le compte rendu</li> </ul>
<b>2.2 Modifications des dépenses d'activité déclarées sur le formulaire FACE (<math>&gt; 20\%</math>) par rapport au montant autorisé sans modification du budget total du programme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les dépenses supérieures à 20 % du montant autorisé ne sont normalement pas approuvées. Dans des circonstances exceptionnelles – documentées par l'OSC –, elles peuvent être approuvées, partiellement approuvées ou rejetées par l'UNICEF. Si elles sont acceptées, l'UNICEF rédige une note interne pour documenter l'approbation et les éventuels impacts sur la mise en œuvre du programme.</li> </ul>
<b>3. Changements nécessitant une modification formelle, avec les signatures des responsables autorisés des deux parties</b>	
<b>3.1 Corrections apportées au plan de travail de l'intervention de programme en raison de fautes de frappe ou d'erreurs administratives</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenaire ou l'UNICEF peuvent tous deux demander une modification de l'intervention de programme, y compris du budget, en raison d'une erreur administrative.</li> <li>• L'approbation est documentée sur la plateforme institutionnelle pertinente, par exemple ePD.</li> </ul>

**3.2 Modifications du budget entraînant une modification de la contribution de l'UNICEF ( $\leq 20\%$  des espèces et/ou des fournitures précédemment approuvées), avec ou sans modification des résultats du programme**

- Demandées par le partenaire.
- Approuvées par le responsable autorisé de l'UNICEF qui signe la demande de modification soumise par le partenaire
- Le bureau examine la disponibilité des fonds et les conditions d'octroi de la subvention

**3.3 Modifications du budget entraînant une modification de la contribution de l'UNICEF ( $> 20\%$  des espèces et/ou des fournitures précédemment approuvées), avec ou sans modification des résultats du programme**

- Demandées par le partenaire.
- Soumises par l'administrateur de programme de l'UNICEF pour examen interne en vue d'une recommandation au responsable autorisé.
- Le bureau examine la disponibilité des fonds et les conditions d'octroi de la subvention.

**3.4 Modifications des résultats prévus, de la population ou de la couverture géographique sans modification de la contribution de l'UNICEF**

- Demandées par le partenaire ou l'UNICEF.
- Approuvées par le partenaire et l'UNICEF sur la plateforme pertinente, par exemple ePD.

**3.5 Prolongation sans incidence financière**

- Demandée par le partenaire pour mener à bien les activités.
- Approuvée par l'UNICEF sur la plateforme pertinente, par exemple ePD.
- L'UNICEF examine les dates d'expiration des subventions (ou d'autres conditions d'octroi de la subvention) et les autres sources de financement.

**4. Modifications ne nécessitant pas d'examen ni d'approbation formels**

**4.1 Modifications entraînant une diminution du budget total du programme (économies), sans modification des résultats, de la population ou de la couverture géographique**

- Pas d'examen ni d'approbation formels requis

## CHAPITRE 6 : CONCLUSION DU PARTENARIAT

Le présent chapitre explique comment et quand signaler les risques liés au partenariat afin de favoriser une certaine flexibilité dans des contextes en évolution rapide et de gérer les risques liés à la mise en œuvre. Il aborde également la suspension et la résiliation du partenariat.

### 1. Comment les risques sont-ils signalés dans le cadre d'un partenariat ?

L'UNICEF constate qu'il existe plusieurs types de risques associés à la programmation qui mériteraient d'être signalés : fraude, exploitation et atteintes sexuelles, et autres questions de sauvegarde, y compris les garanties environnementales et sociales. Voici les différents types de risques et les mesures requises :

#### 1.1 Soupçon de fraude :

L'UNICEF applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude impliquant les membres de son personnel, ses consultants, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses partenaires et ses donateurs dans le cadre de leur travail et de leurs partenariats avec l'UNICEF. La « tolérance zéro » signifie que l'UNICEF donnera suite à toutes les allégations d'actes frauduleux impliquant toute personne ou entité régie par les règlements, dispositions, politiques, procédures et accords, et que des mesures administratives ou disciplinaires appropriées ou des recours contractuels seront appliqués si des actes répréhensibles sont établis. Le terme « fraude » englobe également la corruption, la collusion, la coercition et l'obstruction. Le Bureau de l'audit interne et des investigations (OIAI) est l'unité de l'UNICEF chargée d'évaluer la crédibilité des allégations de fraude et de mener des enquêtes à ce sujet.

Conformément au cadre d'orientation de l'UNICEF, tous les « soupçons raisonnables de fraude » sont signalés à l'OIAI dès que possible. Les signalements peuvent passer par le service d'assistance de l'OIAI ([integrity1@unicef.org](mailto:integrity1@unicef.org) <sup>7</sup>). Le personnel doit faire preuve de prudence lorsqu'il détermine ce qui constitue un « soupçon raisonnable ». Le personnel peut consulter l'OIAI avant de soumettre un rapport de soupçon de fraude afin de déterminer si un rapport est justifié. Le personnel doit informer sa hiérarchie de ses soupçons, sauf s'il craint des représailles ou si les allégations sont d'une nature si sensible que le fait d'en informer la hiérarchie pourrait compromettre l'enquête. Les rapports sur les soupçons de fraude sont aussi complets et précis que possible et sont rédigés de bonne foi. Ils peuvent être anonymes ou confidentiels.

Tous les cas présumés de fraude sont traités conformément aux exigences énoncées dans les Directives de l'UNICEF sur la conduite à tenir face aux cas présumés de fraude par les partenaires.

#### 1.2 Non-prise de mesures adéquates contre les cas d'EAS:

Les partenaires dont la capacité en matière de PSEA est jugée faible ou moyenne disposent d'un délai maximal d'un mois (avec une prolongation possible de trois mois) à compter de la date de l'évaluation PEAS pour prendre des mesures visant à améliorer leur capacité en matière de PEAS. Si après 7 mois (ou 10 mois en cas de prolongation), le partenaire n'a pas pris les mesures nécessaires pour combler les lacunes constatées dans l'évaluation de PEAS et que la note de capacité de PEAS reste faible ou moyenne, le partenariat est suspendu jusqu'à ce que la note soit améliorée. Le bureau de l'UNICEF concerné peut décider de mettre fin à l'accord de partenariat s'il existe des préoccupations liées à l'incapacité ou à la réticence du partenaire à renforcer ses systèmes de PEAS.

S'il reçoit une allégation d'EAS du partenaire, à propos du personnel du partenaire ou de la mise en œuvre du programme du partenaire, le bureau de pays prend toutes les mesures qu'il juge nécessaires à l'égard du partenariat.

- 1.3 **Garanties environnementales et sociales** : les procédures et les directives relatives à la gestion des garanties environnementales et sociales sont en cours d'élaboration et seront incluses dans la prochaine version du présent manuel.

## 2. Comment mettre fin à un DP ?

Au cours de la phase de planification, la durée du DP proposé est déterminée par l'UNICEF et l'OSC partenaire. À moins que l'intervention de programme n'ait fait l'objet d'une prolongation convenue d'un commun accord avant sa date d'échéance, elle doit se conclure à cette date.

Le partenaire est responsable en premier lieu de la clôture opérationnelle des interventions de programme qui ont été achevées. Pour chaque intervention de programme, le partenaire doit soumettre les documents suivants dans les 30 jours civils qui suivent la fin de l'intervention de programme : (a) un rapport descriptif final sur l'état d'avancement, (b) un rapport FACE final et (c) une liste de toutes les fournitures/équipements/articles en stock achetés ou fournis par l'UNICEF pour l'intervention de programme.

Une fois toutes les activités du programme achevées, le partenaire soumet un rapport d'étape final standard à l'aide du [Portail consacré aux rapports des partenaires](#) <sup>7</sup> (ou d'une version papier disponible [ici](#) <sup>7</sup>) pour les partenaires privés d'accès à Internet) avec une section supplémentaire à remplir à propos de l'expérience de travail globale, qui comprend les questions suivantes :

- 2.1 Au cours de la mise en œuvre du programme, l'UNICEF a-t-il débloqué les transferts en espèces en temps opportun ?
- 2.2 Au cours de la mise en œuvre du programme, l'UNICEF a-t-il débloqué les fournitures en temps opportun ?
- 2.3 Au cours de la mise en œuvre du programme, l'UNICEF a-t-il fourni des commentaires en temps opportun sur les formulaires FACE et les rapports d'étape descriptifs ?
- 2.4 Au cours de la mise en œuvre du programme, le personnel de l'UNICEF a-t-il répondu en temps opportun aux questions et aux demandes d'assistance technique ?
- 2.5 Les activités conjointes de suivi et d'assurance ont-elles été mises en œuvre comme prévu dans le DP ?
- 2.6 Votre organisation et l'UNICEF ont-ils pris des mesures pour donner suite aux constatations des activités de suivi et d'assurance ?
- 2.7 Dans l'ensemble, votre organisation est-elle satisfaite de son partenariat avec l'UNICEF autour de ce descriptif de programme ?

Le bureau de l'UNICEF évalue les progrès globaux, examine les commentaires reçus du partenaire et aborde les points suivants :

- 2.8 Comment maintenir les résultats obtenus au-delà de la durée de l'intervention de programme ?
- 2.9 Comment les espèces, fournitures ou équipements restants achetés dans le cadre de l'intervention de programme continueront-ils à contribuer à l'objectif visé ?

Dans le cadre du processus de conclusion du programme, l'UNICEF peut également décider de procéder à un audit de performance en fonction de la nature et de la durée du partenariat et/ou du programme et de toute condition spécifique liée à la subvention. L'objectif d'un audit de performance est d'évaluer divers aspects du partenariat en relation avec l'obtention de résultats en faveur des enfants.

### 3. Pourquoi un descriptif de programme ou un partenariat est-il suspendu ou résilié ?

Après avoir consulté les parties concernées, le bureau de l'UNICEF peut, à sa seule discrétion, décider de suspendre ou de mettre fin au transfert de ressources au partenaire s'il constate l'une des situations décrites à l'article 13.2 des Conditions générales des PCA.

En cas de suspension, le bureau de l'UNICEF doit informer par écrit le partenaire des raisons de la suspension et du délai dans lequel ce dernier doit prendre les mesures appropriées pour remédier au problème ou au manquement en question, à la satisfaction de l'UNICEF, le cas échéant.

La suspension de l'intervention de programme est enregistrée dans eTools. Si le partenaire prend les mesures appropriées pour remédier au problème ou au manquement en question à la satisfaction de l'UNICEF dans le délai indiqué dans la notification de suspension, le cas échéant, le bureau de l'UNICEF peut décider de lever la suspension en envoyant une notification écrite au partenaire pour l'informer que la mise en œuvre peut reprendre.

En cas de suspension d'une intervention de programme par l'UNICEF, aucune demande supplémentaire de transfert en espèces ne sera traitée et le partenaire ne devra contracter aucune nouvelle obligation liée à l'intervention de programme. Seules les obligations contractées avant la date de la notification écrite de suspension seront honorées par le paiement des montants dus ou le remboursement des dépenses déclarées au titre des transferts en espèces, après satisfaction des exigences habituelles en matière d'assurance.

Si l'UNICEF estime que le partenaire ne répond pas aux problèmes de manière satisfaisante ou si le partenaire ne prend pas les mesures requises dans les délais impartis (le cas échéant), le bureau de l'UNICEF peut, à tout moment, mettre fin à l'intervention de programme par notification écrite au partenaire avec effet immédiat, conformément à l'article 13.3 des Conditions générales applicables aux [PCA 7](#). Dans ce cas, il sera demandé au partenaire de restituer les fonds non utilisés, de soumettre ses rapports finaux et de restituer l'intégralité des fournitures ou des biens de l'UNICEF, y compris tous les travaux en cours, les données et les informations confidentielles de l'UNICEF qu'il a en sa possession.

Comme le prévoit l'article 13.1 des Conditions générales applicables aux PCA, l'UNICEF ou le partenaire peuvent également décider de mettre fin à l'intervention de programme et au PCA en adressant un préavis écrit d'un (1) mois au partenaire si le bureau de l'UNICEF ou le partenaire concluent que l'UNICEF ou le partenaire :

- 3.1 A manqué à ses obligations aux termes de l'accord et n'a pas pris les mesures appropriées pour remédier à ce manquement après avoir reçu un avis écrit et disposé d'un délai d'au moins 14 jours civils pour le faire.
- 3.2 N'est pas en mesure de remplir ses obligations aux termes de l'accord.

À la résiliation de l'accord, le partenaire doit (a) transférer à l'UNICEF ou suivre les instructions de l'UNICEF à ce sujet, le solde non dépensé du transfert en espèces qu'il a en sa possession, ainsi que les fournitures et équipements non utilisés fournis par l'UNICEF, tout matériel durable fourni par l'UNICEF ou acheté par le partenaire à l'aide des fonds fournis par l'UNICEF aux termes de l'accord ; (b) transférer à l'UNICEF tous les documents relatifs au programme (par exemple, les livrables, les produits des travaux), y compris, en cas de résiliation anticipée, toutes les données collectées et les travaux en cours ; et (c) restituer à l'UNICEF toutes ses informations confidentielles.

En cas de résiliation de l'accord, le bureau de l'UNICEF rédige une note interne exposant les raisons de la résiliation, les mesures prises par le bureau de l'UNICEF dans le cadre du processus de résiliation et la ou les réponses du partenaire. Cette note doit inclure tous les documents justificatifs et être communiquée au bureau régional et au siège.

Si le motif de la résiliation est d'ordre éthique, le bureau ajoute une observation sur le Portail des partenaires des Nations Unies afin d'alerter les autres organismes des Nations Unies susceptibles d'avoir un partenariat avec la même entité.

Le bureau de l'UNICEF rembourse au partenaire, ou déduit du remboursement des fonds non dépensés, les coûts engagés pour mettre en œuvre le DP, jusqu'à la date effective de la résiliation, notamment :

- 3.3 Les coûts raisonnables engagés pour liquider la mise en œuvre de l'intervention de programme de l'UNICEF.
- 3.4 Une part proportionnelle des coûts indirects, qui correspond au montant dépensé jusqu'à la date de résiliation par rapport au montant total alloué par l'UNICEF.

La résiliation d'un partenariat qui couvre plusieurs pays ne peut être décidée que par le siège de l'UNICEF. La résiliation d'un accord juridique avec un partenaire dans un pays donné n'a pas nécessairement d'incidence sur les partenariats entre l'UNICEF et ce partenaire dans d'autres pays.

La suspension ou la résiliation d'une intervention de programme avec un partenaire ne signifie pas que le PCA et les autres interventions de programme en cours avec ce partenaire doivent également être suspendus ou résiliés. Le PCA et les autres DP restent en vigueur, à moins que le PCA et les autres DP ne soient expressément suspendus ou résiliés en même temps que l'intervention de programme. La suspension ou la résiliation du PCA suspend ou résilie automatiquement tous les DP qui en découlent, sauf indication contraire dans l'avis de suspension ou de résiliation.

## Annexe : Autres ressources

[Objectifs de développement durable 2030 \(ODD\) ↗](#)

[Liste récapitulative du Conseil de sécurité des Nations Unies ↗](#)

[Convention relative aux droits de l'enfant ↗](#)

[Accord de traitement des données \(ATD\) ↗](#)

[Cours en ligne sur le formulaire d'autorisation de financement et certificat de dépense \(FACE\) ↗](#)

[Cours en ligne sur la politique harmonisée concernant les transferts de fonds \(HACT\) ↗](#)

[Guide de gestion financière pour les partenaires d'exécution ↗](#)

[Principes directeurs pour les partenariats avec des OSC ↗](#)

[Politique harmonisée concernant les transferts de fonds \(HACT\) ↗](#)

[Initiative internationale pour la transparence de l'aide \(IITA\) ↗](#)

[Lettre de dotation de fonds de démarrage ↗](#)

[Modèle d'accord de coopération au titre des programmes – Portail des partenaires des Nations Unies ↗](#)

[Questionnaire de microévaluation \(2023\) ↗](#)

[Portail consacré aux rapports des partenaires ↗](#)

[Centre d'aide du Portail consacré aux rapports des partenaires ↗](#)

[Archive des descriptifs de programmes de pays ↗](#)

[Section 3 de la circulaire du Secrétaire général sur les dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels ↗](#)

[Modèle type de descriptif de programme ↗](#)

[Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies \(UNGM\) ↗](#)

[Portail des partenaires des Nations Unies ↗](#)

[Centre d'aide du Portail des partenaires des Nations Unies ↗](#)

[Partenariats de l'UNICEF avec la société civiles | UNICEF ↗](#)

[Politique de l'UNICEF relative à la conduite visant à promouvoir la protection et la sauvegarde des enfants ↗](#)

[Politique de lutte contre la fraude et la corruption de l'UNICEF ↗](#)

[Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration de l'UNICEF ↗](#)

[Plan stratégique de l'UNICEF, 2022–2025 ↗](#)

[Protocole de l'Organisation des Nations Unies sur les allégations d'exploitation et d'atteintes sexuelles impliquant des partenaires opérationnels ↗](#)

[Déclaration universelle des droits de l'homme ↗](#)



Enfants dans la cour de récréation de l'école primaire de Gado Badzere, Cameroun, 2021 | Source : Frank Dejongh © UNICEF