



unicef   
for every child

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

Division des données, de l'analyse, de la planification et du suivi de l'UNICEF  
Février 2020

# SOMMAIRE

<b>Acronymes</b> .....	<b>1</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>2</b>
Aperçu .....	2
But et utilisateurs visés .....	2
Commentaires et suggestions .....	2
<b>Chapitre 1 : Présentation de l'UNICEF, des OSC et des modalités d'engagement</b> .....	<b>3</b>
1.1. À propos de l'UNICEF .....	4
1.2. À propos de la société civile .....	4
1.3. Quelles sont les modalités de l'UNICEF pour l'engagement de la société civile ? .....	5
<b>Chapitre 2 : Introduction aux partenariats entre l'UNICEF et les OSC</b> .....	<b>6</b>
2.1. Quels sont les principes directeurs de l'UNICEF pour l'établissement de partenariats avec les OSC ? ..	7
2.2. Pourquoi l'UNICEF établit-il un partenariat avec des OSC ? .....	7
2.3. Pourquoi les OSC devraient-elles collaborer avec l'UNICEF ? .....	8
2.4. Comment l'UNICEF collabore-t-il à la société civile ? .....	8
<b>Chapitre 3 : Sélection et vérification de la due diligence des OSC</b> .....	<b>9</b>
3.1. Comment les partenaires potentiels des OSC sont-ils identifiés ? .....	10
3.2. Comment les OSC sont-elles sélectionnées pour des opportunités de partenariat ? .....	10
3.3. Quelles sont les exigences minimales de vérification de due diligence de l'UNICEF ? .....	11
3.4. Quelles sont les autres évaluations auxquelles OSC peuvent être soumises ? .....	12
<b>Chapitre 4 : Conception et formalisation de partenariat</b> .....	<b>13</b>
4.1. Quels sont les différents accords de partenariat ? .....	14
4.2. Qu'est-ce qu'un Protocole d'accord ? .....	14
4.3. Qu'est-ce qu'un Accord de financement à petite échelle ? .....	14
4.4. Qu'est-ce qu'un Accord de coopération de programme ? .....	15
4.5. Qu'est-ce qu'un Document de programme ? .....	16
4.6. Qu'est-ce qu'un Document de programme humanitaire ? .....	17
4.7. Comment est élaborée une intervention de programme (TDR de SSFA ou Document de Programme) ? .....	18
4.8. Quelle est la durée d'une intervention de programme ? .....	20
4.9. Combien de temps faut-il pour élaborer un partenariat avec l'UNICEF ? .....	21
<b>Chapitre 5 : Budgétisation et gestion financière des partenariats</b> .....	<b>22</b>
5.1. Comment est élaboré le budget d'une intervention de programme ? .....	23
5.2. Quels sont les coûts de programme ? .....	23
5.3. Quels sont les dépenses d'appui du siège ? .....	27
5.4. Quelle est la devise de budgétisation et de paiement ? .....	27
5.5. Comment est examiné le budget d'une intervention de programme ? .....	27
5.6. Comment un partenaire demande-t-il de l'argent ? .....	28

5.7.	Quelles sont les exigences pour les comptes bancaires du partenaire ? .....	29
<b>Chapitre 6 : Mise en œuvre, surveillance et établissement de rapports .....</b>		<b>31</b>
6.1.	Comment les OSC et l'UNICEF collaborent-ils pendant la mise en œuvre du programme ? .....	32
6.2.	Comment un partenaire rend-il compte des dépenses ? .....	35
6.3.	Comment l'UNICEF examine-t-il les dépenses déclarées d'un partenaire pour déterminer son admissibilité ? .....	35
6.4.	Quelles sont les exigences du cadre HACT ? .....	37
6.5.	Que se passe-t-il si une intervention du programme doit être ajustée ? .....	38
<b>Chapitre 7 : Conclusion de partenariat .....</b>		<b>39</b>
7.1.	Comment une intervention de programme est-elle conclue ? .....	40
7.2.	Un partenariat ou une intervention de programme peut-il (elle) être suspendu(e) ou résilié(e) ? .....	40
<b>Annexe : Autres ressources .....</b>		<b>41</b>



# ACRONYMES

<b>OC</b>	Organisation communautaire
<b>AMI</b>	Appel à manifestation d'intérêt
<b>DPP</b>	Document de programme de pays
<b>CDE</b>	Convention relative aux droits de l'enfant
<b>OSC</b>	Organisation de la société civile
<b>DCT</b>	Remise directe d'espèces
<b>DSA</b>	Indemnité journalière de subsistance
<b>FACE</b>	Formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnancement des dépenses
<b>HACT</b>	Approche harmonisée des remises d'espèces
<b>DPH</b>	Document de programme humanitaire (annexé à un accord de coopération de programme)
<b>ICE</b>	Estimation des coûts détaillés
<b>ONGI</b>	Organisation non gouvernementale internationale
<b>PA</b>	Protocole d'accord
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PCA</b>	Accord de coopération de programme
<b>DP</b>	Document de programme (annexé à un accord de coopération de programme)
<b>PRC</b>	Comité d'examen de partenariat
<b>PRP</b>	Portail de reporting du partenaire ( <a href="http://www.partnerreportingportal.org">www.partnerreportingportal.org</a> )
<b>PEAS</b>	Prévention de l'exploitation et des abus sexuels
<b>GAR</b>	Gestion axée sur les résultats
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durables
<b>SSFA</b>	Accord de financement à petite échelle
<b>TDR</b>	Termes de référence
<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 international d'urgence 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> )
<b>TVA</b>	Taxe sur la valeur ajoutée

# AVANT-PROPOS

## Aperçu

Chaque année, l'UNICEF collabore avec près de 4000 organisations de la société civile (OSC) à travers le monde pour mettre en œuvre des programmes et obtenir des résultats en faveur des enfants, des femmes et des communautés.

Cette publication, Guide des organisations de la société civile sur le partenariat avec l'UNICEF, a été élaboré dans le but de promouvoir la compréhension des principes, processus et pratiques de partenariat de l'UNICEF auprès des partenaires actuels et potentiels de la société civile. Cette publication est alignée sur la Procédure de l'UNICEF pour les partenariats d'exécution entre un Bureau de pays ou un Bureau régional et des OSC, un document interne de l'UNICEF publié en février 2019 qui s'applique à tous les bureaux de l'UNICEF dans le cadre des partenariats et de transferts de ressources aux OSC. En cas de décalage involontaire entre les orientations de cette publication et l'accord de partenariat juridique signé entre l'UNICEF et un partenaire OSC, ce dernier prévaut.

## But et utilisateurs visés

Le but de cette publication est de promouvoir une compréhension commune des exigences de l'UNICEF en matière de partenariat avec la société civile. Il est à espérer qu'en réduisant l'asymétrie d'information entre les bureaux de l'UNICEF et les OSC, la publication appuiera la mise en place en temps opportun de partenariats de haute qualité axés sur les résultats qui, à leur tour, exécuteront des programmes de développement et humanitaires de haute qualité et axés sur les résultats.

Le principal public de cette publication est les partenaires actuels et potentiels de la société civile. Le contenu de la publication peut être particulièrement pertinent pour le personnel des OSC qui sont des points focaux pour développer ou gérer des partenariats avec l'UNICEF. Cette publication axée sur l'opérationnalisation générale des partenariats de la société civile avec

l'UNICEF, doit être lue conjointement avec d'autres publications qui fournissent des conseils techniques sur la collaboration dans des secteurs de programme spécifiques.

## Commentaires et suggestions

Le contenu de cette publication est conforme aux exigences de la procédure des OSC de l'UNICEF de 2019. Au fur et à mesure que la procédure interne de l'UNICEF sera révisée, cette publication sera également révisée en conséquence. La publication peut également être révisée périodiquement pour refléter les commentaires des utilisateurs et apporter davantage d'éclaircissements. Veuillez envoyer vos commentaires, suggestions ou questions sur le contenu de cette publication à [csopartnership@unicef.org](mailto:csopartnership@unicef.org).

Pour toutes les autres questions liées au partenariat, le bureau extérieur de l'UNICEF doit être le premier et principal point de contact.





# Chapitre 1 : Présentation de l'UNICEF, des OSC et des modalités d'engagement

- Le plan stratégique de l'UNICEF pour 2018-2021 établit cinq groupes d'objectifs :



Chaque enfant survit et s'épanouit.



Chaque enfant apprend.



Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation.



Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre.



Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie.

- Dans le cadre de son travail, l'UNICEF collabore avec un large éventail d'organisations de la société civile (OSC) à travers le monde dont :



Des ONG internationales (ONGI)



Des ONG nationales



Des organisations communautaires



Des établissements universitaires

- L'UNICEF a deux principales modalités pour engager la société civile : la modalité d'approvisionnement et la modalité de partenariat



Approvisionnement



Partenariat

## 1.1. À propos de l'UNICEF

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

Au niveau mondial, le travail de l'UNICEF est guidé par son plan stratégique. L'actuel [Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021](#) trace la voie vers la réalisation des [objectifs de développement durable \(ODD\) à l'horizon 2030](#). L'objectif premier du Plan stratégique de l'UNICEF 2018-2021 est de générer des résultats en faveur des enfants et les jeunes les plus défavorisés. Il s'articule autour de cinq groupes d'objectifs :

- (1) Chaque enfant survit et s'épanouit.
- (2) Chaque enfant apprend.
- (3) Chaque enfant est protégé contre la violence et l'exploitation.
- (4) Chaque enfant vit dans un environnement sûr et propre.
- (5) Chaque enfant a les mêmes chances de réussir dans la vie.

Ces cinq groupes d'objectifs couvrent le cycle de vie d'un enfant, englobant les soins prénatals pendant la petite enfance, l'enfance et l'adolescence, en donnant la priorité aux enfants les plus défavorisés. Le Plan stratégique de l'UNICEF reconnaît le partenariat avec la société civile - ainsi que les partenariats avec les gouvernements, d'autres organisations des Nations Unies, le secteur

privé, les communautés et les enfants eux-mêmes - comme une modalité importante pour l'obtention de résultats en faveur des enfants.

Au niveau pays, l'UNICEF et le gouvernement hôte signent un document de programme de pays (DPP), d'une durée typique de cinq ans. Le DPP donne un aperçu des problèmes les plus critiques dans la réalisation des droits des enfants dans le pays, ainsi que des priorités du programme. Les partenariats développés entre l'UNICEF et les OSC au niveau des pays doivent contribuer à la résolution des questions liées aux droits de l'enfant et à la réalisation des priorités du programme identifiées dans le DPP. Le site Web de l'UNICEF contient un [répertoire de tous les DPP](#) approuvés par le Conseil d'administration de l'UNICEF.

## 1.2. À propos de la société civile

Dans le cadre de son travail, l'UNICEF collabore avec un large éventail d'organisations de la société civile (OSC) à travers le monde. Le terme « société civile » renvoie au secteur des associations autonomes qui ne relèvent pas des secteurs public ou privé et qui ont vocation à promouvoir des idées et des intérêts collectifs. Les OSC exercent diverses fonctions allant de la fourniture de services sociaux de base à la mobilisation de la population à l'appui de causes particulières, en passant par l'instauration d'un dialogue avec les gouvernements. L'UNICEF classe les OSC en quatre catégories principales: les organisations non gouvernementales internationales (ONGI), les organisations non gouvernementales nationales (ONG nationales), les organisations communautaires (OC) et les établissements universitaires.

Catégorie	Définition	Caractéristiques principales	Avantage comparatif
ONG internationale (ONGI)	Une ONG qui a des bureaux dans plusieurs pays	<ul style="list-style-type: none"><li>• Généralement très structurée en termes de mandat, d'expertise technique et de systèmes de gestion</li><li>• Comprend un bureau du siège et divers réseaux de bureaux régionaux et/ou nationaux</li></ul>	Combine l'expertise et les systèmes internationaux avec une présence locale
ONG nationale	Une ONG qui est établie uniquement dans un pays	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mandats, structures et systèmes différents selon le contexte du pays et l'histoire spécifique de l'organisation</li><li>• Structurée selon des domaines d'intérêt commun et préoccupations des citoyens</li><li>• Couverture ou portée nationale ou régionale</li></ul>	S'appuie sur des initiatives sociales locales et des capacités locales

Catégorie	Définition	Caractéristiques principales	Avantage comparatif
Organisation communautaire (OC)	Association populaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petite structure d'organisation et de gestion</li> <li>• Une organisation populaire axée sur l'amélioration de la vie et du bien-être d'une communauté spécifique</li> <li>• Couverture ou portée locale</li> </ul>	A la capacité d'atteindre les populations difficiles à atteindre et mal desservies
Établissement universitaire	Un établissement qui octroie des diplômes universitaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un établissement qui octroie des diplômes universitaires, pour l'enseignement supérieur et la recherche</li> <li>• Différents types d'organisations, de structures de financement et de relations avec le gouvernement et le secteur privé</li> <li>• Peut être établi dans un ou plusieurs pays</li> </ul>	Combine connaissances académiques, recherche et éducation

### 1.3. Quelles sont les modalités de l'UNICEF pour l'engagement de la société civile ?

L'UNICEF a deux principales modalités pour engager la société civile : la modalité de d'approvisionnement et la modalité de partenariat.

L'UNICEF utilise la modalité d'approvisionnement dont le but principal est d'obtenir des biens ou des services disponibles sur le marché local. Lorsque l'UNICEF utilise la modalité d'approvisionnement, il définit unilatéralement le mandat et suit un processus d'appel d'offres qui aboutit à l'attribution d'un accord contractuel commercial. L'UNICEF publie ses opportunités de passation de marchés sur le [Portail mondial pour les fournisseurs des organismes des Nations Unies \(UNGM\)](#), et les OSC ainsi que les acteurs du secteur privé sont invités à soumissionner en réponse aux appels d'offres. Des exemples d'interventions de programme dans lesquelles l'UNICEF peut impliquer des OSC via la modalité d'approvisionnement incluent les projets de recherche; la distribution de fournitures; le soutien opérationnel/logistique pour l'organisation d'événements; les services de conception; et les projets de construction à grande échelle. La modalité d'approvisionnement n'est pas l'objectif principal de cette publication.

L'UNICEF utilise la modalité de partenariat pour « des relations volontaires et collaboratives, dans lesquelles tous les participants conviennent de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun ou entreprendre une tâche spécifique et, comme convenu d'un commun accord, de partager les risques et les responsabilités, les ressources et les avantages ». L'UNICEF publie

des opportunités de partenariat sur le [Portail des partenaires des Nations Unies](#). Contrairement à la modalité d'approvisionnement, l'UNICEF ne définit pas unilatéralement les termes de référence lors de l'engagement des OSC via la modalité de partenariat. Au lieu de cela, une fois qu'une OSC a été identifiée pour une opportunité de partenariat, l'UNICEF et l'OSC contribuent à la planification et à la définition des résultats attendus ; mutualiser les ressources ; et collaborer pour atteindre les résultats communément définis.

Ainsi, ce n'est pas le simple fait qu'une entité est une OSC que le partenariat est nécessairement toujours la bonne modalité à suivre. C'est plutôt la nature et la substance des relations entre l'UNICEF et une OSC qui déterminent si la modalité la plus appropriée est la passation de marchés ou le partenariat. Le reste de cette publication met l'accent sur la modalité de partenariat.



## Chapitre 2 : Introduction aux partenariats entre l'UNICEF et les OSC

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



Les capacités nationales



La redevabilité



La gestion axée sur les résultats



La complémentarité



La rentabilité

- Les raisons pour lesquelles l'UNICEF s'associe aux OSC sont :



La mise en œuvre de programmes humanitaires et de développement



Le plaidoyer pour les droits des enfants et l'instauration d'un dialogue politique



La promotion des connaissances techniques et des pratiques innovantes



L'appui au développement d'une société civile active

- Les raisons pour lesquelles les OSC peuvent choisir de s'associer à l'UNICEF sont :



La portée mondiale et le pouvoir rassembleur



L'expertise technique et le renforcement des capacités



Le soutien financier et fournitures

- Quatre étapes clés du processus de partenariat :



ÉTAPE 1

Sélection et vérification de la due diligence des OSC



ÉTAPE 2

Conception et formalisation du partenariat



ÉTAPE 3

Mise en œuvre, surveillance et établissement de rapports



ÉTAPE 4

Conclusion de partenariat



## 2.1. 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 notamment :

- **Capacité nationale** : les partenariats avec les OSC renforcent les capacités des acteurs nationaux et des communautés à relever les défis du développement de manière durable ;
- **Redevabilité** : les partenariats avec les OSC décrivent les rôles et responsabilités de l'UNICEF, des OSC responsables et des autres partenaires impliqués dans le programme ;
- **Gestion axée sur les résultats** : les partenariats avec les OSC visent à atteindre les résultats définis dans le programme de pays de l'UNICEF et/ou l'action humanitaire, en tenant dûment compte des risques et des opportunités dans l'environnement de programmation ;
- **Complémentarité** : les partenariats avec les OSC sont basés sur les forces et les avantages comparatifs, et la contribution des ressources financières et non financières de l'UNICEF et de l'OSC pour atteindre les résultats planifiés conjointement ;
- **Rentabilité** : les partenariats avec les OSC visent à réduire les coûts administratifs et financiers sans compromettre la redevabilité ou l'efficacité.

## 2.2. Pourquoi l'UNICEF établit-il un partenariat avec des OSC ?

L'UNICEF estime que les partenariats sont essentiels

pour obtenir des résultats en faveur des enfants et réaliser les droits des enfants. Depuis sa création, l'UNICEF a travaillé avec un large éventail de partenaires dans le monde entier. Aujourd'hui, la plupart des bureaux de l'UNICEF collaborent avec les OSC de diverses manières sur la mise en œuvre, le plaidoyer et la coordination des programmes. Les raisons pour lesquelles l'UNICEF s'associe aux OSC sont entre autres :

- **La mise en œuvre de programmes humanitaires et de développement** : Les partenariats avec les OSC étendent la portée et l'efficacité des programmes de l'UNICEF à travers les secteurs et les zones géographiques. En travaillant ensemble, l'UNICEF et les OSC peuvent contribuer conjointement à assurer la durabilité à long terme des programmes en faveur des enfants dans les pays et les communautés.
- **Le plaidoyer pour les droits des enfants et l'instauration d'un dialogue politique** : L'UNICEF organise des plateformes de plaidoyer conjoint avec des partenaires OSC qui partagent la même idéologie. Dans de nombreux pays, l'UNICEF et les OSC promeuvent conjointement les droits des enfants en engageant les gouvernements dans un dialogue sur les politiques et en lançant des campagnes de sensibilisation du public sur des sujets axés sur 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.



- **La promotion des connaissances techniques et des pratiques innovantes :** Les OSC ont des connaissances et une expertise locales et techniques leur permettant de développer des solutions innovantes pour les enfants. Les OSC nationales en particulier connaissent bien la situation sur le terrain, dans la mesure où elles s'adressent à différents groupes de population. Grâce à des partenariats avec l'UNICEF, ces solutions peuvent être reproduites et mises à l'échelle.
- **L'appui au développement d'une société civile active :** L'UNICEF estime que l'existence d'une société civile qui fonctionne bien et qui met l'accent sur les droits et le développement des enfants constitue une fin en soi.

### 2.3. Pourquoi les OSC devraient-elles collaborer avec l'UNICEF ?

- **La portée mondiale et le pouvoir rassembleur :** Avec une forte présence dans 190 pays, l'UNICEF est un acteur influent qui peut favoriser un meilleur alignement entre les initiatives mondiales et les stratégies nationales de développement. L'UNICEF utilise sa position unique pour réunir les parties prenantes autour des questions des enfants, en plaidant pour l'élaboration de politiques et de mécanismes qui protègent les droits des enfants et sensibilisent le public aux questions des enfants.
- **L'expertise technique et le renforcement des capacités :** Grâce à un partenariat avec l'UNICEF, de nombreuses OSC ont bénéficié de l'expertise technique de l'UNICEF et ont acquis des connaissances et des compétences techniques

améliorées ; des approches de prestation et des systèmes d'organisation et de gestion renforcés ; et l'accès aux nouvelles technologies.

- **Le soutien financier et fournitures :** De nombreux partenaires de la société civile bénéficient du soutien financier de l'UNICEF et de fournitures achetées par l'UNICEF. Par le biais d'accords de coopération de programme et d'accords de financement à petite échelle, l'UNICEF fournit les ressources financières et les fournitures nécessaires à la mise en œuvre du programme et au renforcement des capacités, en complément des contributions financières et non financières des OSC au partenariat.

### 2.4. Comment l'UNICEF collabore-t-il à la société civile ?

Les exigences de l'UNICEF pour la mise en œuvre des interventions du programme par le biais de partenariats avec les OSC sont établies dans sa Procédure pour les partenariats d'exécution entre un Bureau de pays ou un Bureau régional et des OSC. La procédure actuelle des OSC, publiée en février 2019, établit quatre étapes clés du processus de partenariat :

1. Sélection et vérification de la due diligence des OSC
2. Conception et formalisation de partenariat
3. Mise en œuvre, surveillance et établissement de rapports
4. Conclusion de partenariat

Chacune de ces étapes clés est traitée dans les chapitres suivants.



# Chapitre 3 : Sélection et vérification de la due diligence des OSC

• Une OSC intéressée par un partenariat avec l'UNICEF doit remplir une Déclaration du partenaire confirmant que :



Il s'agit d'une organisation de la société civile à but non lucratif.



Elle est attachée aux valeurs fondamentales de l'ONU et à la Déclaration universelle des droits de l'homme.



Elle respecte les principes de partenariat approuvés par la Plateforme humanitaire mondiale en juillet 2007.



Elle ne fera aucune discrimination contre une personne ou un groupe.



Elle veillera à ce que tous ses employés, personnel et sous-traitants respectent les normes de conduite énoncées à la section 3 du Circulaire du Secrétaire Général des Nations Unies sur les « Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels ».



Elle n'a pas été inculpée ou complice de fraude ou de corruption ou de corruption financière et non financière.



Ni l'OSC ni aucun de ses membres ne sont mentionnés sur la Liste récapitulative des sanctions du Conseil de sécurité des Nations Unies.

• Les critères de sélection comprennent, sans s'y limiter :



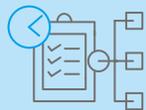
Une expertise et expérience dans le secteur/domaine



Une expérience locale, présence et relations avec la communauté



Une approche innovante pour obtenir des résultats



Des calendriers et plans réalistes



Une contribution des ressources par le partenaire pour compléter les ressources de l'UNICEF



Des considérations d'accès/de sécurité



Des capacités de gestion



La rentabilité

### 3.1. Comment les partenaires potentiels des OSC sont-ils identifiés ?

L'UNICEF est conscient que dans de nombreux pays où il travaille, il existe une communauté de la société civile dynamique. Dans le cadre de son analyse de la situation des enfants et des femmes, l'UNICEF entreprend périodiquement des exercices de cartographie pour identifier les OSC travaillant dans différents domaines thématiques et/ou géographiques. Cependant, compte tenu de la diversité et de la fluidité du secteur de la société civile, l'UNICEF est conscient que certaines OSC, en particulier les plus petites OSC nationales et locales, peuvent avoir du mal à se faire connaître de l'UNICEF et des Nations Unies.

En 2018, l'UNICEF, avec l'appui du HCR et du PAM, 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 créer des profils et de fournir aux Nations Unies des informations clés sur leurs organisations. Une partie du processus d'enregistrement sur le portail des partenaires des Nations Unies comprend la rédaction d'une Déclaration du partenaire, comprenant les déclarations suivantes :

- L'OSC est une organisation de la société civile à but non lucratif.
- L'OSC est attachée aux valeurs fondamentales de l'ONU et à la [Déclaration universelle des droits de l'homme](#).
- L'OSC respecte les [Principes de partenariat](#) approuvés par la Plateforme humanitaire mondiale en juillet 2007. Les Principes de partenariat sont : (a) égalité, (b) transparence, (c) approche axée sur les résultats, (d) redevabilité, (e) complémentarité.
- L'OSC ne discriminera aucune personne ou groupe sur la base de la race, de la couleur, du sexe, de la langue, de la religion, des opinions politiques ou autres, de l'origine nationale ou sociale, des biens, du handicap, de la naissance, de l'âge ou de tout autre statut.
- L'OSC veillera à ce que tous ses employés, personnel et sous-traitants respectent les normes de conduite énoncées à la section 3 du Circulaire du Secrétaire Général des Nations Unies sur les « [Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et les abus sexuels](#) ».
- L'OSC n'a pas été inculpée ou complice de fraude

ou d'activités de corruption financières et non financières, y compris le blanchiment d'argent, les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre, et n'est pas impliquée, ni n'a été impliquée dans le passé, dans de telles activités qui sont incompatibles avec le mandat et les valeurs des Nations Unies et qui rendraient l'organisation inapte à traiter avec les agences des Nations Unies.

- Ni l'OSC ni aucun de ses membres ne sont mentionnés sur la [Liste récapitulative des sanctions du Conseil de sécurité des Nations Unies](#). En outre, elle n'a pas soutenu et ne soutient pas, directement ou indirectement, des personnes et entités sanctionnées ou autrement impliquées de manière interdite par une résolution du Conseil de sécurité adoptée en vertu du Chapitre VII de la Charte des Nations Unies.

Toutes les organisations à but non lucratif de la société civile capables de remplir de bonne foi la Déclaration du partenaire sont encouragées à s'inscrire et à créer des profils sur le Portail des partenaires des Nations Unies. L'achèvement d'un profil en ligne sur le Portail des partenaires des Nations Unies exempte l'OSC de tout autre profil papier, conformément à l'engagement de l'UNICEF en faveur de l'harmonisation et de la simplification des processus des Nations Unies. L'achèvement d'un profil sur le Portail des partenaires des Nations Unies rend une OSC éligible pour postuler à toutes les opportunités de partenariat publiées sur le portail, mais ne garantit pas la sélection pour une opportunité de partenariat donnée.

Les OSC qui ne sont pas en mesure de remplir un profil sur le Portail des partenaires des Nations Unies sont encouragées à soumettre à la place un [formulaire de déclaration et de profil du partenaire](#) à l'UNICEF.

### 3.2. Comment les OSC sont-elles sélectionnées pour des opportunités de partenariat ?

Afin d'identifier avec qui collaborer parmi les millions d'OSC potentiellement partenaires, l'UNICEF doit s'appuyer sur deux approches pour sélectionner les partenaires de la société civile: la sélection ouverte et la sélection directe.

Dans le cadre de l'approche de sélection ouverte, l'UNICEF publie une opportunité de partenariat, également connue sous le nom d'appel à manifestation d'intérêt (AMI), sur une plateforme publique comme le Portail des partenaires des Nations Unies, la rendant visible pour toutes les OSC. Dans les contextes où la connectivité Internet n'est pas largement disponible, des opportunités de partenariat peuvent être publiées dans les journaux et les médias locaux à la place ou en plus du Portail des partenaires des Nations Unies. La sélection ouverte est utilisée lorsque les bureaux de l'UNICEF souhaitent inviter toutes les OSC intéressées à soumettre des notes conceptuelles en réponse à une opportunité de partenariat. En général, la sélection ouverte est l'approche de sélection des partenaires privilégiée par l'UNICEF, car elle permet un processus de sélection plus transparent, soutient l'identification de nouveaux partenaires ou approches et fournit une analyse comparative des différentes alternatives pour obtenir le résultat souhaité.

Dans le cadre de l'approche de sélection directe, l'UNICEF contacte bilatéralement une ou plusieurs OSC via le portail des Partenaires des Nations Unies ou une plateforme hors ligne pour solliciter directement leur intérêt pour le partenariat. Même si la sélection ouverte est l'approche de sélection de partenaires privilégiée par l'UNICEF, il existe également des situations où la sélection directe peut être plus appropriée. Ceci est le cas lorsqu'une OSC a été identifiée comme le seul partenaire disponible possédant l'expertise technique ou la présence géographique requise pour mettre en œuvre une intervention de programme. Une sélection directe peut également être demandée si l'UNICEF reçoit une note conceptuelle non sollicitée d'un partenaire OSC potentiel qui s'aligne sur la stratégie du programme de l'UNICEF et la disponibilité des ressources. Les OSC sont invitées à soumettre des notes conceptuelles non sollicitées à l'UNICEF via le Portail des partenaires des Nations Unies.

Que l'UNICEF choisisse une approche de sélection ouverte ou de sélection directe, le but reste le même: identifier les partenaires OSC qui offrent le meilleur avantage comparatif dans l'élaboration et la mise en œuvre conjointes d'une intervention de programme. Dans la sélection des partenaires, l'UNICEF s'appuie sur des critères de sélection adaptés au contexte de programmation et aux résultats à atteindre. Dans le cas

d'opportunités de partenariat de sélection ouverte, les critères de sélection pertinents seront communiqués de manière transparente à toutes les OSC.

Les critères de sélection comprennent, sans s'y limiter :

- Une expertise et expérience dans le secteur/ domaine ;
- Une expérience locale, présence et relations avec la communauté ;
- Une approche innovante pour obtenir des résultats ;
- Des calendriers et plans réalistes ;
- Une contribution des ressources par le partenaire pour compléter les ressources de l'UNICEF ;
- Des considérations d'accès/de sécurité ;
- Des capacités de gestion, et
- Une rentabilité.

Les partenaires OSC sont encouragés à visiter régulièrement le portail des partenaires des Nations Unies ou, dans les pays où il n'a pas encore été déployé, les médias locaux, pour en savoir plus sur les opportunités de partenariat avec l'UNICEF. Les partenaires OSC qui sont intéressés par une opportunité de partenariat donnée sont encouragés à soumettre des notes conceptuelles avant la date limite de candidature et conformément aux directives fournies pour l'opportunité de partenariat. Bien que l'UNICEF ne soit pas en mesure de collaborer avec toutes les OSC intéressées par une opportunité de partenariat donnée, l'UNICEF s'est engagé à informer les OSC de l'état de leur note conceptuelle et à fournir des commentaires si nécessaire. Les OSC non sélectionnées pour une opportunité de partenariat donnée sont encouragées à continuer à explorer les opportunités de partenariat de l'UNICEF qui pourraient offrir un meilleur ajustement.

### **3.3. Quelles sont les exigences minimales de vérification de due diligence de l'UNICEF ?**

Les OSC qui sont envisagées pour un partenariat avec l'UNICEF doivent d'abord subir un processus interne de due diligence de l'UNICEF. L'objectif du processus de due diligence est de confirmer qu'un partenariat entre l'UNICEF et l'OSC est dans l'intérêt supérieur des enfants.

La vérification de due diligence de l'UNICEF des OSC comprend les principaux éléments suivants :

- La vérification que l'OSC est établie en tant qu'organisation à but non lucratif et dûment enregistrée auprès des autorités gouvernementales compétentes ;
- La vérification que les valeurs de l'OSC sont conformes aux valeurs et principes des Nations Unies ;
- La vérification que l'organisation et ses membres ne figurent pas inclus dans la [Liste récapitulative des sanctions du Conseil de sécurité des Nations Unies](#);

- La vérification qu'aucune irrégularité susceptible de porter atteinte à la réputation de l'UNICEF ou des communautés n'a été identifiée en ce qui concerne la fraude et la corruption, l'exploitation et les abus sexuels, les violations de la protection de l'enfant ou toute autre faute.

En général, une OSC qui remplit un profil de portail des partenaires des Nations Unies (ou, au lieu du portail des partenaires des Nations Unies, en soumettant un [formulaire de déclaration et de profil du partenaire sous format papier](#)) fournit à l'UNICEF toutes les informations nécessaires pour une vérification de due diligence à entreprendre.

### 3.4. Quelles sont les autres évaluations auxquelles OSC peuvent être soumises ?

Type d'évaluations	Description de l'évaluation	Calendrier	Applicabilité
Vérification de due diligence	<a href="#">Voir la section 3.3. ci-dessus</a> Effectuée par l'UNICEF en ligne sur le <a href="#">Portail des partenaires des Nations Unies</a> (ou hors ligne à l'aide du <a href="#">Formulaire de vérification de due diligence</a> )	Avant l'établissement du partenariat	Obligatoire pour toutes les OSC sélectionnées pour le partenariat
Évaluation de la prévention de l'exploitation et des abus sexuels (PEAS)	Effectuée par l'UNICEF ou un tiers à l'aide de l'évaluation de la PEAS pour examiner la politique, la formation, la sensibilisation, les rapports et les enquêtes liés à la PEAS d'une OSC	Avant l'établissement du partenariat	Obligatoire pour toutes les OSC sélectionnées pour le partenariat
Micro-évaluation HACT	Effectuée par un tiers à l'aide du <a href="#">Questionnaire micro évaluation HACT</a> pour évaluer la capacité financière et de gestion de programme d'une OSC	Avant ou après l'établissement du partenariat, avec un «risque élevé présumé» jusqu'à ce que les résultats soient disponibles	Obligatoire uniquement si le partenaire reçoit ≥ 100 000 \$
Évaluation de la passation de marchés	Effectuée par l'UNICEF à l'aide du modèle de <a href="#">l'Évaluation de la passation de marchés</a> afin de déterminer si une OSC a une capacité suffisante pour acheter > 2 500 \$ de services ou de fournitures	Dans les 3 mois suivant l'établissement du partenariat	Obligatoire uniquement si le partenaire achète > 2 500 \$ de services et de fournitures, et si le partenaire n'est ni micro-évalué ni pré-qualifié par l'UE/ECHO
Évaluation de construction	Effectuée par l'UNICEF pour évaluer la capacité d'une OSC à exécuter des travaux de construction par le biais des communautés, à sous-traiter de petits travaux de construction ou à exécuter directement de petits travaux	Avant l'établissement d'un partenariat avec des activités de construction	Obligatoire uniquement si le partenaire entreprend des activités de construction



# Chapitre 4 : Conception et formalisation de partenariat

Un accord de financement à petite échelle est un accord juridique signé entre l'UNICEF et une OSC pour définir les résultats attendus, les activités et les besoins en ressources d'un partenariat où la remise d'espèces et de fournitures de l'UNICEF **peut atteindre 50000 dollars** sur une période de 12 mois.

**\$50,000**



Un accord de coopération de programme est un accord juridique établissant le cadre de partenariat entre l'UNICEF et une OSC dans lequel il est prévu que la remise totale d'espèces et fournitures de l'UNICEF **sera supérieure à 50 000 dollars**.

- L'élaboration et la finalisation d'une intervention de programme par l'UNICEF et une OSC suit six étapes :



**ÉTAPE 1**

Discussion initiale sur le partenariat



**ÉTAPE 2**

Rédaction par les OSC des TDR de SSFA ou du document de programme



**ÉTAPE 3**

Revue et approbation technique par l'UNICEF et l'OSC



**ÉTAPE 4**

Revue de la direction de l'UNICEF



**ÉTAPE 5**

Finalisation des TDR de SSFA ou du document de programme



**ÉTAPE 6**

Signature des TDR de SSFA ou du document de programme

- La durée d'une intervention de programme est :



Jusqu'à **12 mois** pour un document de programme humanitaire

Jusqu'à **5 ans** pour un document de programme ordinaire

- Partenariats opportuns de l'UNICEF avec des OSC :



L'Unicef a établi une référence

**45 jours ouvrables** pour la signature des documents de programme ordinaires

**15 Jours ouvrables** pour la signature des documents de programme humanitaires

## 4.1. Quels sont les différents accords de partenariat

Une OSC sélectionnée pour un partenariat officiel doit signer un accord de partenariat avec l'UNICEF. L'UNICEF a trois types d'accords de partenariat avec les OSC : Protocoles d'accord (PE), Accords de financement à petite échelle (SSFA), et Accords de coopération de programme (PCA). Les SSFA sont accompagnées de termes de référence. Les PCA sont accompagnés d'un ou plusieurs documents de programme.

## 4.2. Qu'est-ce qu'un Protocole d'accord ?

Un protocole d'accord est l'accord juridique utilisé lorsque l'UNICEF et l'OSC conviennent d'établir une alliance stratégique ou de plaider ou de travailler autrement dans un but commun, sans remise d'espèces ou de fournitures. Dans le cadre d'un accord de partenariat de type protocole d'accord, l'UNICEF et l'OSC utilisent chacun leurs propres ressources, mais coordonnent leurs efforts vers des résultats convenus d'un commun accord. Le protocole d'accord définit la portée du partenariat et décrit les rôles et responsabilités de chaque partenaire dans la réalisation des résultats planifiés conjointement. En raison de la nature très variable de ces types de collaboration, l'UNICEF n'a pas de modèle juridique standard pour les protocoles d'accord avec les OSC.

## 4.3. Qu'est-ce qu'un Accord de financement à petite échelle ?

Un accord de financement à petite échelle est un accord juridique signé entre l'UNICEF et une OSC pour définir les résultats attendus, les activités et les besoins en ressources d'un partenariat où la remise d'espèces et de fournitures de l'UNICEF peut atteindre 50000 dollars sur une période de 12 mois. Un SSFA ne peut être signé avec une OSC que si aucun Accord de coopération de programme n'a déjà été signé. Généralement utilisé par l'UNICEF pour initier des partenariats avec de petites organisations communautaires, le SSFA peut être considéré comme un partenariat « d'introduction » pour l'UNICEF et une OSC afin de mieux se comprendre et mettre en œuvre des activités de programme à petite échelle. Une OSC qui a déjà un PCA valide avec l'UNICEF n'est pas éligible pour signer un SSFA.

Une fois que l'UNICEF a remis 50000 dollars en espèces et/ou en fournitures sur une période de 12 mois via un SSFA, l'UNICEF et l'OSC peuvent mettre en place un

PCA si une collaboration et un transfert de ressources continus sont nécessaires pour la mise en œuvre du programme.

Dans les situations humanitaires, l'UNICEF utilise le SSFA pour permettre une réponse humanitaire rapide avec les nouveaux partenaires OSC qui n'ont pas de PCA avec l'UNICEF. Dans de telles situations, le SSFA est exceptionnellement utilisé pour transférer jusqu'à 50 000 dollars en espèces sur une période de 12 mois et, en outre, jusqu'à trois mois de fournitures humanitaires, sans limite de valeur des trois mois de fournitures humanitaires. L'utilisation du SSFA pour la réponse humanitaire est appropriée pour les nouveaux partenaires OSC, et dans les cas où l'ampleur de l'urgence est soit limitée ou orientée vers l'offre. La mise en place provisoire d'un SSFA humanitaire avec une OSC sans PCA peut faciliter la rapide remise d'espèces et de fournitures.

Un SSFA se compose de trois documents obligatoires :

- **Une lettre d'accompagnement standard** définissant les responsabilités de l'UNICEF et du partenaire OSC.
- **Des conditions générales**, comprenant 21 clauses qui couvrent des questions importantes telles que le statut juridique de l'OSC vis-à-vis de l'UNICEF ; les réglementations relatives aux modalités de sous-traitance des OSC ; les exigences relatives au respect des politiques de l'UNICEF ; l'exploitation et les abus sexuels et les violations de la protection de l'enfant ; et les activités d'assurance.
- **Des termes de référence** décrivant le but, les activités et les ressources du partenariat convenu, ainsi que les modalités de suivi et de notification.

La lettre d'accompagnement de SSFA et les Conditions générales sont des modèles standards utilisés par tous les bureaux de l'UNICEF dans le monde. Aucun ajout, suppression ou modification de ces modèles généraux n'est autorisé sans l'approbation préalable de l'UNICEF par l'intermédiaire de son bureau juridique. Toute OSC qui souhaite exécuter un SSFA avec l'UNICEF avec une lettre d'accompagnement ou des conditions générales modifiées doit consulter l'UNICEF avant le début du partenariat.

## 4.4. Qu'est-ce qu'un Accord de coopération de programme ?

Un accord de coopération de programme est un accord juridique établissant le cadre de partenariat entre l'UNICEF et une OSC dans lequel il est prévu que la remise totale d'espèces et fournitures de l'UNICEF sera supérieure à 50 000 dollars.

Un APC signé entre une OSC et un bureau de pays de l'UNICEF est valable pour la durée restante du DPP.

Un PCA signé entre une OSC et un bureau régional de l'UNICEF ou une division du siège est valable pour la durée restante du plan stratégique de l'UNICEF (décembre 2021 dans le cas du plan stratégique actuel).

Un PCA se compose de trois documents obligatoires :

- **Un accord juridique standard**, décrivant les responsabilités, les modalités de fonctionnement et les procédures applicables.
- **Des conditions générales**, comprenant 21 clauses qui couvrent des questions importantes telles que le statut juridique de l'OSC vis-à-vis de l'UNICEF ; les réglementations relatives aux modalités de sous-traitance des OSC ; les exigences relatives au respect des politiques de l'UNICEF ; l'exploitation et les abus sexuels et les violations de la protection de l'enfant ; et les activités d'assurance.

- **Un ou plusieurs Documents de programme** (Voir [Section 4.5](#)) ou **Documents de programme humanitaire** (Voir [Section 4.6](#)) définissant le cadre opérationnel, notamment les résultats escomptés, les activités, les ressources nécessaires, le plan de travail et d'autres éléments clés du programme. Le document de programme (humanitaire) est l'endroit où les détails programmatiques et financiers d'une intervention de programme proposée sont présentés.
- *Pour les DP contenant des activités de construction, le PCA est complété par un quatrième document : Les conditions particulières pour des travaux de construction effectués par les partenaires d'exécution.*

L'accord juridique standard de PCA et les Conditions générales sont des modèles standards utilisés par tous les bureaux de l'UNICEF dans le monde. Aucun ajout, suppression ou modification de ces modèles généraux n'est autorisé sans l'approbation préalable de l'UNICEF par l'intermédiaire de son bureau juridique. Toute OSC qui souhaite exécuter un PCA avec l'UNICEF à l'aide d'un accord juridique ou des conditions générales modifiées doit consulter l'UNICEF avant le début du partenariat.



### Qu'est-ce qu'un accord juridique standard de PCA?

- **L'Article I** porte sur les « Définitions ». C'est dans cet article que l'OSC fournit les noms, les titres, les coordonnées et les spécimens de signature de ses «agents autorisés», qui ont le pouvoir de conclure des accords juridiques avec l'UNICEF et sont formellement habilités à conduire des affaires au nom de l'OSC.
- **L'Article II** porte sur les « Documents d'accord ». Il indique que l'accord se compose (a) de l'accord de coopération de programme lui-même, (b) des conditions générales pour les PCA, (c) de tout document de programme conclu en vertu du PC et (d) de toute condition spéciale.
- **L'Article III** porte sur « Objectif et champ d'application ». Il indique que le PCA régit la mise en œuvre du programme par les OSC d'un ou plusieurs documents de programme.
- **L'Article IV** porte sur les « Responsabilités générales des parties ». Il stipule que l'UNICEF et l'OSC « travailleront ensemble dans un esprit de coopération et de partenariat [...] pour mettre en œuvre les Documents de programme dans leur intégralité en temps opportun, avec efficacité et efficacité ».
- **L'Article V** and **L'Article VI** portent respectivement sur les « Responsabilités du PE [OSC] » et « Les responsabilités de l'UNICEF ». Les articles stipulent que l'UNICEF et l'OSC « contribueront à la mise en œuvre de chaque Document de programme couvert par le présent accord en assumant les responsabilités qui lui sont attribuées ».
- **L'Article VII** porte sur les « Documents de programme ». Il stipule que l'UNICEF et l'OSC peuvent signer un ou plusieurs Documents de programme. Il stipule que les Documents de programme ne peuvent être modifiés que par accord écrit entre l'UNICEF et l'OSC.
- **L'Article VIII** porte sur les « contributions de l'UNICEF à la mise en œuvre des documents de programme ». Il décrit les processus de l'UNICEF pour la remise d'espèces à/au nom de l'OSC ainsi que pour la remise de fournitures/équipements à l'OSC. Cet article contient les coordonnées bancaires du compte de l'OSC dans lequel les remises d'espèces de l'UNICEF seront reçues.
- **L'Article IX** porte sur la « Tenue de dossiers ». Il établit les exigences pour que l'OSC tienne des livres et des registres qui sont exacts, complets et à jour.
- **L'Article X** porte sur les « Exigences de déclaration ». Il établit les exigences relatives à la soumission par l'OSC des rapports financiers et narratifs/d'étape à l'UNICEF.
- **L'Article XI** porte sur les « Actions à la fin des activités dans le cadre d'un document de programme ». Il stipule qu'à la fin d'un document de programme, l'OSC remboursera à l'UNICEF le solde non dépensé des remises d'espèces et restituera à l'UNICEF tous les équipements et fournitures non utilisés.
- **L'Article XII** porte sur « les privilèges et immunités ; Résolution des litiges ». Il stipule que l'UNICEF et l'OSC feront de leur mieux pour régler à l'amiable tout différend, controverse ou réclamation découlant du PCA, et décrit les procédures de conciliation et d'arbitrage.
- **L'Article XIII** porte sur les « Dispositions finales ». Il prend note de la période de validité du PCA. Cet article contient également toutes les clauses alternatives convenues entre l'OSC et le bureau juridique de l'UNICEF, le cas échéant.

## 4.5. Qu'est-ce qu'un Document de programme ?

Un document de programme est un document officiel élaboré conjointement par l'UNICEF et un partenaire OSC détenteur de l'APC pour décrire les détails programmatiques et financiers d'une intervention de programme. Il est utilisé pour toutes les interventions de programme appuyées par l'UNICEF autres que celles relatives aux 12 premiers mois de la réponse humanitaire. Un document de programme est élaboré à l'aide d'un modèle standardisé et contient les résultats attendus, les activités détaillées, les calendriers et le budget. Il constitue la base de la demande, de l'engagement et du

décaissement des fonds pour mener à bien les activités prévues. Il constitue également la base du suivi et de l'établissement de rapports sur l'intervention prévue du programme.

Le [Document de programme](#) inclut six sections, notamment :

1. **Aperçu du programme et de l'OSC** : Cette section met l'accent sur l'identification du programme et le partenariat entre l'OSC et l'UNICEF pour l'intervention prévue.

- 2. Description du programme :** Cette section comprend un énoncé du problème ou le « pourquoi » du programme. Elle comprend également le cadre de résultats, ou « ce que » le programme permettra d'atteindre, comment il sera mesuré et comment il contribuera au [DPP](#) global. Cette section comprend des considérations de genre, d'équité et de durabilité. Elle appelle également à fournir des détails sur les contributions financières et non financières des OSC au partenariat.
- 3. Plan de travail et budget :** Cette section fournit des détails sur le plan opérationnel du partenariat, y compris les activités, le calendrier de travail et le budget.
- 4. Plan de gestion de partenariat :** Cette section, qui est remplie par l'UNICEF, décrit les principaux problèmes de gestion des partenariats, y compris les exigences HACT. Elle appelle également à fournir des détails sur les activités pertinentes de gestion des risques et de renforcement des capacités.
- 5. Autres exigences :** Cette section contient des informations sur les exigences de déclaration, les spécifications ou directives techniques pertinentes et les considérations relatives aux fournitures.
- 6. Signatures et date :** Cette section contient les signatures des agents autorisés de l'OSC et de l'UNICEF. La signature du Document de programme marque l'achèvement du processus de planification du partenariat, permettant la mise en œuvre du programme.

## 4.6. Qu'est-ce qu'un Document de programme humanitaire ?

Un Document de programme humanitaire est un document officiel élaboré conjointement par l'UNICEF et un partenaire OSC détenteur de PCA pour décrire les détails programmatiques et financiers d'une intervention de programme au cours des 12 premiers mois de réponse à l'apparition soudaine ou à la détérioration rapide d'une crise humanitaire. La variante du Document de programme humanitaire au modèle de Document de programme ordinaire a été élaborée pour permettre une réponse rapide aux situations humanitaires.

Le modèle [Document de programme humanitaire](#) inclut cinq sections, notamment :

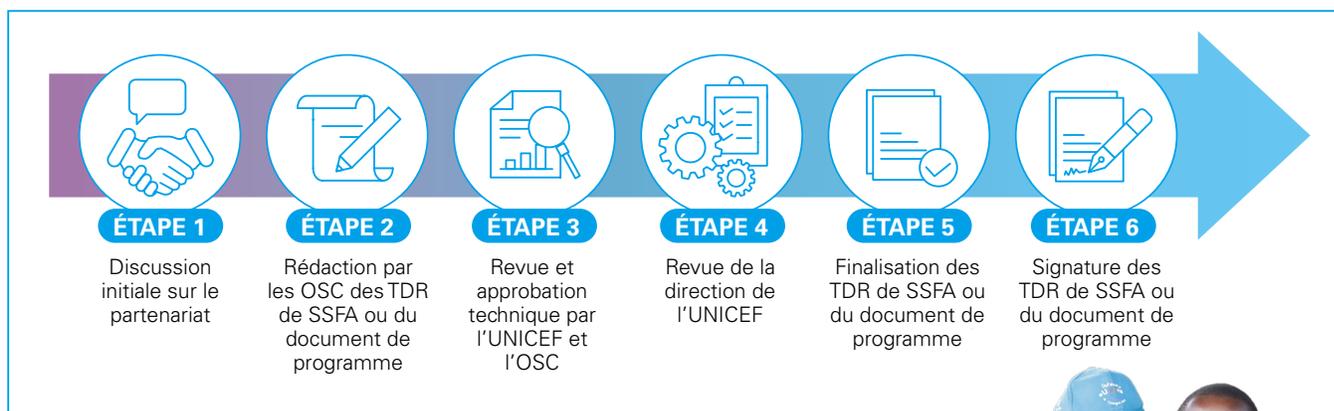
- 1. Réponse humanitaire et aperçu de l'OSC:** Cette section met l'accent sur l'identification de l'action humanitaire et le partenariat entre l'OSC et l'UNICEF pour l'intervention prévue.
- 2. Aperçu de la situation humanitaire et de la réponse :** Cette section donne un aperçu de la situation humanitaire et de la réponse, y compris le cadre de résultats simplifié avec les indicateurs de cluster/haute fréquence auxquels le programme contribue. *Cette section contient également le protocole d'activation, applicable aux Documents de programme humanitaire « d'urgence ».*
- 3. Plan de travail et budget de la réponse humanitaire :** Cette section fournit des détails sur le plan opérationnel du partenariat, y compris les activités, le calendrier de travail et le budget. Par rapport au modèle de document de programme (ordinaire), la section du plan de travail et du budget est simplifiée.
- 4. Plan de gestion de partenariat :** Cette section, qui est remplie par l'UNICEF, décrit les principaux problèmes de gestion des partenariats, y compris les exigences HACT. Elle appelle également à fournir des détails sur les activités pertinentes de gestion des risques et de renforcement des capacités.
- 5. Signatures et date :** Cette section contient les signatures des agents autorisés de l'OSC et de l'UNICEF. La signature du Document de programme humanitaire marque l'achèvement du processus de planification du partenariat, permettant la mise en œuvre du programme.

L'UNICEF encourage vivement l'utilisation du modèle de Document du Programme Humanitaire pour l'établissement de partenariats « d'urgence » pour les interventions d'urgence. Les documents du programme humanitaire « d'urgence » ne sont pas destinés à être mis en œuvre immédiatement, mais sont plutôt des partenariats « pré-approuvés » avec un protocole d'activation pour une mise en œuvre rapide si/lorsqu'une urgence survient.

En particulier dans les pays à haut risque d'urgences, l'UNICEF peut publier un appel à manifestation d'intérêt générique sur le Portail des partenaires des Nations Unies, ou bien s'adresser directement aux OSC, avec l'intention de signer des Documents de programme humanitaire « d'urgence ». Les OSC intéressées sont également encouragées à soumettre des notes conceptuelles non sollicitées pour les interventions d'urgence sur le Portail des partenaires des Nations Unies, qui peuvent ensuite être converties par l'UNICEF en Documents de programme humanitaire « d'urgence ».

## 4.7. Comment est élaborée une intervention de programme (TDR de SSFA ou Document de Programme) ?

Pour les SSFA, une intervention de programme est mise en œuvre par des termes de référence d'accompagnement. Pour les PCA, une intervention de programme est mise en œuvre par un Document de programme humanitaire ou ordinaire. L'élaboration et la finalisation d'une intervention de programme par l'UNICEF et une OSC suit six étapes :



Chacune de ces six étapes est décrite dans le tableau ci-dessous.



### Étape 1. Discussion initiale sur le partenariat



- L'élaboration d'une intervention de programme proposée (TDR de SSFA ou Document de programme) doit être un processus de consultation et de collaboration entre l'UNICEF et l'OSC. Au cours de cette étape, l'UNICEF et les OSC se rencontrent, en face ou virtuellement, pour discuter et parvenir à un accord sur :
  - Principes du partenariat, processus global de développement du partenariat, modèles/formulaires requis et considérations de haut niveau sur le budget et l'offre.
  - Les résultats escomptés du partenariat, la stratégie globale et la contribution prévue aux résultats définis dans le DPP de l'UNICEF et du gouvernement hôte et/ou le plan d'action humanitaire. Dans le cas d'une opportunité de partenariat de sélection ouverte publiée sur le Portail des partenaires des Nations Unies, c'est à ce stade que l'UNICEF fournit des commentaires sur la note conceptuelle soumise par l'OSC sélectionnée, et l'OSC explique plus en détail son approche. Dans le cas d'une opportunité de partenariat de sélection directe où l'UNICEF a directement contacté l'OSC, c'est le stade où l'OSC présente son approche proposée pour l'intervention du programme.
  - Exigences de visibilité de l'UNICEF et/ou de ses donateurs.
  - La capacité de gestion financière et programmatique de l'OSC et l'inclusion d'activités de renforcement des capacités dans le cadre de l'intervention du programme, le cas échéant.
  - Redevabilité envers les populations affectées et approche des OSC pour obtenir, suivre et répondre aux plaintes et aux commentaires de la communauté.
  - Si l'intervention du programme nécessite l'achat de services ou de fournitures, si l'UNICEF ou l'OSC est mieux placé pour entreprendre l'achat en tenant compte du type de fournitures, des conditions du marché local, de l'opportunité et de la capacité et de l'expertise de chaque partenaire. Le [catalogue des fournitures](#) de l'UNICEF contient des informations, notamment les prix de référence, pour plus de 2 000 types de fournitures couramment achetés par l'UNICEF pour répondre aux besoins des enfants et des familles.



## Étape 2. Rédaction par les OSC des TDR de SSFA ou du document de programme

- Après la discussion initiale entre l'UNICEF et l'OSC sur le partenariat proposé, le partenaire OSC assume la responsabilité principale de la rédaction des TDR de SSFA ou du document de programme.
- Les TDR de SSFA ou le document de programme rédigé par le partenaire OSC doit refléter tous les éléments clés liés à la mise en œuvre discutés entre l'UNICEF et l'OSC, notamment les références à toutes les normes et principes techniques pertinents.



## Étape 3. Revue et approbation technique par l'UNICEF et l'OSC

- Lors de la soumission par l'OSC d'un projet de TDR de SSFA ou d'un document de programme, l'OSC et les collègues techniques de l'UNICEF l'examinent conjointement pour assurer la qualité et la rigueur, ainsi que le respect des discussions de l'Étape 1.
- Pendant le processus d'examen et d'approbation technique, les collègues de l'UNICEF veillent à ce que les activités programmatiques et d'assurance financière HACT requises soient clairement reflétées dans les TDR de SSFA ou le document de programme. C'est l'occasion pour l'UNICEF de faire un compte rendu au partenaire sur les types d'activités d'assurance à prévoir une fois la mise en œuvre du programme débutée. Des informations supplémentaires sur les exigences HACT sont disponibles dans la [Section 6.4: Quelles sont les exigences du cadre HACT ?](#)
- Toutes les parties des TDR de SSFA ou du Document de programme sont importantes, mais les commentaires des partenaires des OSC et des collègues de l'UNICEF sur le terrain indiquent que le cadre de résultats et le budget sont deux sections qui nécessitent souvent un examen approfondi et des discussions. En général, le cadre de résultats doit respecter les principes de la gestion axée sur les résultats (GAR). Le budget doit être préparé conformément aux orientations financières et budgétaires fournies au [Chapitre 5](#) de cette publication.
- En prévision de l'Étape 4 ci-dessous, au cours de laquelle l'intervention proposée du programme est soumise à l'examen de la direction de l'UNICEF, les OSC et les collègues techniques de l'UNICEF peuvent envisager la meilleure façon de répondre à toutes les questions potentielles, évitant ainsi les retards dans le traitement des partenariats.



## Étape 4. Revue de la direction de l'UNICEF

- Au cours de cette étape, les TDR de SSFA ou le document de programme est soumis à un examen de gestion par l'UNICEF, que ce soit par le Comité d'examen des partenariats (PRC) du bureau ou par un examen sur dossier. Le format de l'examen de la direction de l'UNICEF dépend du type et du montant de l'accord de partenariat, ainsi que de la structure de gouvernance interne du bureau de l'UNICEF concerné.
- En règle générale, l'examen de la direction de l'UNICEF tient compte des dimensions clés suivantes :
  - L'OSC présente un avantage comparatif et une optimisation des ressources par rapport aux résultats prévus et les relations antérieures avec l'UNICEF, le cas échéant, étaient positives en ce qui concerne la concrétisation des résultats et la gestion des fonds.
  - Le programme proposé est pertinent pour atteindre les résultats décrits dans le document de programme de pays ou le Plan d'action humanitaire.
  - Les produits, les indicateurs et les cibles sélectionnés pour mesurer les résultats sont SMART (spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et définis dans le temps) et les activités sont clairement définies et adéquates pour atteindre les produits du programme et les résultats attendus.
  - Les considérations d'équité, de genre et de durabilité ont été correctement prises en compte dans la conception du programme.
  - Le budget prévu pour les activités est raisonnable, la contribution de l'OSC est clairement mentionnée et la répartition et le pourcentage global des coûts de gestion du programme sont acceptables.



## Étape 5. Finalisation des TDR de SSFA ou du document de programme

- Au cours de cette étape, l'UNICEF et l'OSC révisent et finalisent conjointement les TDR de SSFA ou le document de programme, en tenant compte de tout retour d'information résultant de l'examen de la direction de l'UNICEF.



## Étape 6. Signature des TDR de SSFA ou du document de programme

- Au cours de cette étape, les TDR de SSFA (et l'accord juridique de SSFA qui l'accompagne) ou le document de programme (et l'accord juridique PCA qui l'accompagne) sont signés. Seuls les « agents autorisés » d'une OSC - comme indiqué dans l'accord juridique signé - sont éligibles pour signer les TDR de SSFA ou le document de programme.
- Au moment de la signature des TDR de SSFA ou du Document de programme, l'OSC soumet simultanément un [Formulaire FACE](#) et/ou [Formulaire de demande de fournitures](#) pour un démarrage rapide de la mise en œuvre du programme. Seuls les « agents autorisés » d'un OSC peuvent signer le Formulaire FACE et le Formulaire de demande de fournitures.

### 4.8. Quelle est la durée d'une intervention de programme ?

L'UNICEF est déterminé à établir un partenariat à long terme avec les OSC. Les accords de coopération de programme signés avec les partenaires des OSC sont valables pour l'intégralité d'un DPP de cinq ans. À tout moment pendant la période de validité du PCA, un ou

plusieurs documents de programme peuvent être signés pour mettre en œuvre le PCA, sous réserve des besoins programmatiques et de la disponibilité du financement.

Alors que la durée d'un document de Programme humanitaire est limitée à 12 mois, la durée d'un Document de programme ordinaire peut aller jusqu'à



cinq ans. Cependant, le règlement financier de l'UNICEF autorise uniquement l'UNICEF à signer les documents de programme pour lesquels un financement est disponible. Dans la mesure où l'UNICEF reçoit des subventions pluriannuelles flexibles de ses donateurs, l'organisation s'efforce à élaborer des documents de programme pluriannuels avec ses partenaires de la société civile détenteurs de PCA.

#### **4.9. Combien de temps faut-il pour élaborer un partenariat avec l'UNICEF ?**

L'UNICEF s'est engagé à établir des partenariats en temps opportun avec Des OSC. L'UNICEF a établi un point de référence de 45 jours ouvrables pour la signature des TOR de SSFA et des Documents de programme ordinaires. Ce point de référence est mesuré à partir de la date à laquelle une OSC a soumis des documents correctement remplis à l'UNICEF, jusqu'à la date à laquelle les TDR de SSFA ou le Document de programme est signé par les deux parties.

Dans la réponse humanitaire, le critère de référence pour la signature des TOR de SSFA et des documents du programme humanitaire est réduit à 15 jours ouvrables.

L'UNICEF s'est également engagé à fournir des contributions en espèces et en fournitures aux partenaires en temps opportun. Pour les contributions en espèces, l'UNICEF a établi un point de référence de 10 jours ouvrables pour le décaissement (autorisation) en faveur des partenaires. Ce point de référence est mesuré à partir de la date à laquelle une OSC a soumis un formulaire FACE correctement rempli à l'UNICEF demandant une remise directe d'espèces (remboursement/paiement direct), jusqu'à la date à laquelle le paiement est traité par l'UNICEF. Pour les contributions en fournitures, l'UNICEF s'est engagé à traiter les demandes de fournitures dans les meilleurs délais. Il est important de discuter des délais d'exécution pendant le processus de planification du partenariat pour garantir la disponibilité en temps opportun des services et/ou l'arrivée des fournitures pour la mise en œuvre du programme. Il est également important que les délais d'approvisionnement soient pris en compte lors de la planification de la mise en œuvre du programme.

L'UNICEF s'est engagé à travailler avec les partenaires de la société civile pour réduire continuellement le temps nécessaire au lancement de partenariats et au transfert de ressources aux OSC, en particulier dans le cadre de la réponse humanitaire.





## Chapitre 5 : Budgétisation et gestion financière des partenariats

- Voici des exemples de coûts de programme acceptables :



Fournitures et services qui aident directement les bénéficiaires



Fret et transport de fournitures, entreposage et frais de gestion



Enquêtes, consultations et autres activités de collecte d'informations



Assistance technique



Activités de communication qui soutiennent directement les objectifs du programme



Suivi des groupes bénéficiant d'une assistance



Coûts acceptables de « gestion efficace et efficiente de programme »

- En examinant et en discutant le budget proposé, le partenaire OSC et l'UNICEF examinent conjointement si :



Le montant total des ressources à fournir par l'UNICEF est conforme à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacités et représente l'optimisation des ressources compte tenu des résultats probables à atteindre



Toutes les activités sont pertinentes et contribuent, de manière rentable, à la réalisation des résultats prévus



Les fournitures à fournir par l'UNICEF sont conformes à la mise en œuvre des activités.

- Le formulaire FACE est utilisé pour les trois modalités de remise d'espèces soutenues par le cadre HACT :



Remises d'espèces directes (DCT)



Paiements directs



Remboursements

## 5.1. Comment est élaboré le budget d'une intervention de programme ?

L'UNICEF transfère des ressources aux partenaires OSC pour la mise en œuvre des interventions du programme contenues dans les TDR de SSFA et les Documents de programme. Les TOR de SSFA et les Documents de programme comprennent un budget qui représente le coût estimé de la mise en œuvre des activités et fournit la base pour le suivi et la gestion de la performance financière. La préparation du budget par l'UNICEF et l'OSC est une partie importante du processus d'élaboration du programme.

Le budget pour une intervention de programme proposée est généralement préparé d'abord par le partenaire OSC, sur la base de certaines directives de haut niveau de l'UNICEF. Ces directives de haut niveau incluent les conditionnalités des donateurs de toute subvention reçue par l'UNICEF et sont destinées à être utilisées pour financer le partenariat. Lorsque des partenaires ont été sélectionnés pour une opportunité de partenariat de sélection ouverte via le Portail des partenaires des Nations Unies, la rédaction du budget doit prendre en compte tout commentaire de l'UNICEF sur le budget inclus dans la note conceptuelle du partenaire.

Lors de l'élaboration du budget, le partenaire OSC prépare des estimations détaillées des coûts des intrants nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention du programme. L'OSC regroupe ensuite ces estimations dans les activités pour compléter la section budgétaire du modèle de TDR de SSFA ou de Document de programme, qui demande que les budgets soient présentés au niveau de l'activité. Pour chaque activité, l'OSC doit fournir une ventilation budgétaire de l'OSC proposée et demander la contribution de l'UNICEF.

Le budget d'une intervention de programme comprend deux types de coûts : Coûts du programme (y compris « coûts de gestion de programme efficaces et efficaces ») et dépenses d'appui du siège.

## 5.2. Quels sont les coûts de programme ?

Les coûts de programme sont définis comme tous les coûts qui peuvent être attribués à une activité spécifique mise en œuvre par le partenaire et inclus dans les TDR d'un SSFA ou un Document de programme. À la

demande de l'UNICEF ou lors d'un audit, les partenaires doivent fournir, pour tous les coûts de programme, des listes des dépenses réelles de leur système comptable (par ex. état des dépenses, grand livre, etc.) et les pièces justificatives.

Les coûts de programme couvrent :

- Les biens et services achetés pour la mise en œuvre des activités couvertes par les TDR de SSFA ou le document de programme ;
- Les coûts du temps du personnel technique dont les apports spécifiques sont requis pour l'intervention du programme ;
- Les coûts des locaux directement liés à l'atteinte des résultats de l'intervention du programme ;
- Les autres coûts directement attribuables à la mise en œuvre des activités de l'intervention du programme ;
- Les coûts du temps réel consacré par le personnel à la gestion de la mise en œuvre de l'intervention du programme ;
- Les « Coûts de gestion de programme efficaces et efficaces », classés sous l'une des trois activités standard :
  - Activité standard 1 : Coûts de gestion et du personnel d'appui des pays, calculés au prorata de leur contribution au programme (représentation, planification, coordination, logistique, administration, finances)
  - Activité standard 2 : Coûts opérationnels, au prorata de leur contribution au programme (bureaux, équipement, fournitures de bureau, maintenance)
  - Activité standard 3 : Coûts de planification, de suivi, d'évaluation et de communication, calculés au prorata de leur contribution au programme (lieu, voyages, etc.)

Voici des exemples de coûts de programme acceptables :

- Les fournitures qui aident directement les bénéficiaires (par ex. le matériel de cuisine et d'alimentation, les articles non alimentaires tels que le savon, les kits d'hygiène, etc.) ou les institutions bénéficiaires (par ex. les tableaux noirs, les pupitres d'écoliers, les livres, etc.);
- Le fret et le transport de fournitures qui assistent directement les bénéficiaires ou les institutions bénéficiaires, et les coûts liés à leur entreposage et à leur gestion.

- Les matériaux d'emballage (par ex. assemblage du matériel scolaire, kits d'hygiène et médicaux, etc.) ;
- Les enquêtes, consultations et autres activités de collecte d'informations directement liées à la réalisation des résultats prévus ;
- L'assistance technique (par ex. salaires du personnel technique tel que les experts en santé, nutrition, WASH, VIH/SIDA, protection, élaboration de politiques, etc.) pour soutenir directement les bénéficiaires ou les institutions bénéficiaires ;
- Les activités de communication qui soutiennent directement les objectifs du programme (par ex. coût des spots radio, affiches, brochures, événements de mobilisation communautaire, etc.) ;
- Le suivi des groupes bénéficiant d'une assistance (par ex. dépistage des enfants pour la malnutrition aiguë).
- Les exemples de coûts acceptables de « gestion efficace et efficiente de programme » incluent :
  - Dans le cadre de l'Activité standard 1 : Les salaires et coûts connexes de la représentation, de la planification, de la coordination, des finances, de l'administration et de la logistique dans le pays, tous calculés au prorata en fonction du pourcentage d'efforts/de temps consacré à l'intervention du programme soutenu par l'UNICEF ;
  - Dans le cadre de l'Activité standard 2 : Les autres dépenses engagées directement dans le pays à l'appui du programme, y compris la location supplémentaire de bureaux, de matériel et de fournitures de bureau, de services publics et de télécommunications, le tout au prorata de leur relation avec l'intervention du programme appuyée par l'UNICEF. Les coûts de fonctionnement et d'entretien associés aux véhicules appartenant à des partenaires ou à ceux prêtés par l'UNICEF, au prorata de leur utilisation en relation avec les activités dans le cadre de l'intervention du programme appuyé par l'UNICEF ;
  - Dans le cadre de l'Activité standard 3 : Les déplacements dans le pays à des fins de suivi du programme et de suivi financier (par ex., les frais de transport, tels que le prix des billets

de voyage, les péages routiers et les ponts, l'hébergement et la nourriture), au prorata en fonction de leur relation avec les activités dans le cadre de l'intervention du programme soutenue par l'UNICEF ;

### *5.2.1. Directives sur les coûts du programme relatifs au personnel*

Les coûts de personnel du partenaire comprennent tout paiement pour les services d'emploi rendus, y compris : les salaires, traitements et autres coûts directs d'emploi. Les niveaux de rémunération doivent être basés sur le contexte local, conformément aux lois nationales du travail pertinentes et conformes aux pratiques du marché local pour le recrutement du personnel approprié pour la mise en œuvre et la gestion des activités du programme. Les partenaires OSC doivent se conformer aux lois 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 départ, la sécurité sociale et l'assurance maladie et les impôts sur le revenu.

L'UNICEF peut contribuer aux dépenses de personnel des partenaires si le partenaire le demande et si ces coûts sont raisonnables, rentables et en lien avec la réalisation des résultats escomptés du programme. Les partenaires ne doivent pas créer de niveaux de rémunération, en particulier pour les programmes financés par l'UNICEF, qui soient supérieurs aux niveaux de rémunération normalement payés par le partenaire.

L'UNICEF peut contribuer aux coûts du personnel international et national. Cependant, le partenaire ne doit ménager aucun effort pour utiliser l'expertise nationale, soutenant ainsi le renforcement des capacités nationales et garantissant la rentabilité.

Lorsque le personnel du partenaire travaille sur plusieurs programmes/projets financés par d'autres agences et/ou des ressources internes, seul le temps réel consacré à la mise en œuvre de l'intervention du programme appuyé par l'UNICEF est considéré comme un coût éligible. Les partenaires doivent mettre en place une approche de répartition pour la répartition des coûts partagés.

### *5.2.2. Directives sur les coûts du programme relatifs aux déplacements*

Les frais liés aux déplacements comprennent le paiement des frais directs engagés par le partenaire

pour mettre en œuvre les activités de l'intervention du programme, tels que les déplacements liés à la formation, au suivi et à l'évaluation, aux visites de supervision et aux réunions de plaidoyer. Ces coûts doivent s'aligner sur les tarifs gouvernementaux si le gouvernement hôte l'exige dans le pays. Les frais de déplacement doivent être basés sur les politiques existantes du partenaire. Les nouvelles politiques sur les frais de déplacement créées spécialement pour les déplacements soutenus par l'UNICEF qui diffèrent des politiques normales du partenaire sont inacceptables.

Une indemnité journalière de subsistance (DSA) ou per diem est la méthode courante de rémunération du personnel et des participants pour chaque nuit passée sur le lieu de l'événement, plutôt que de payer les dépenses exactes encourues. Les taux des DSA doivent être comparés à ceux payés par des organisations similaires dans le contexte local. Il n'est pas acceptable de demander une DSA si la DSA ou les frais de séjour sont également couverts par une autre source de financement; cela inclut les événements entièrement pris en charge.

L'UNICEF attend de ses partenaires qu'ils gèrent le paiement de la DSA, en tenant compte des bonnes pratiques telles que : a) Lorsque les repas ou l'hébergement sont fournis, le montant de la DSA est réduite en conséquence ; (b) Les DSA ne sont payées que pour les jours où le participant a assisté à l'atelier ou à la réunion et une nuit avant ou après l'événement (ou les deux si les dispositions de voyage l'exigent) si le participant doit arriver la veille ou partir le lendemain ; (c) Des dossiers doivent être disponibles pour valider la participation du participant à l'atelier ou à la réunion. Il n'est pas acceptable d'assister partiellement à un événement et de réclamer l'intégralité d'une DSA.

### **5.2.3. Directives sur la répartition des coûts de programme partagés**

Les coûts partagés sont définis comme des dépenses qui peuvent être affectées à deux sources de financement ou plus (telles que le financement d'autres agences des Nations Unies ou d'organisations similaires) ou à différentes interventions de programme appuyées par l'UNICEF sur la base des avantages partagés et de l'efficacité administrative. Comme exemples typiques de coûts partagés, nous avons le personnel (lorsqu'un membre du personnel travaille sur plusieurs projets), les

bureaux et les services publics.

Le partage des coûts est autorisé dans les interventions de programme appuyées par l'UNICEF dans les circonstances suivantes :

- La méthode de répartition est clairement stipulée dans les hypothèses budgétaires du partenaire ;
- C'est vérifiable selon les dossiers du partenaire, avec des preuves d'une juste proportion des coûts qui peuvent être attribués au budget d'intervention du programme de l'UNICEF en fonction de la valeur de la transaction, de l'espace, du niveau de financement, etc.;
- Cela est nécessaire et raisonnable pour la réalisation correcte et efficace des résultats prévus; et
- reflète les dépenses réelles pendant la période de mise en œuvre du programme.

### **5.2.4. Directives sur les considérations fiscales**

Aux fins du présent guide, les «taxes» peuvent être comprises comme une charge financière (par ex. la taxe sur la valeur ajoutée ou la «TVA», les droits de douane, etc.) ou tout autre prélèvement sur une entité et imposé obligatoirement par la loi. Dans le cadre de l'achat de biens et de services pour la mise en œuvre du programme avec l'UNICEF, le partenaire OSC met tout en œuvre pour faciliter et garantir les exonérations fiscales pertinentes 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 d'une demande d'exonération fiscale.

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

Lorsque l'exonération fiscale à la source a été accordée au partenaire, le budget d'intervention du programme est préparé net d'impôts sur les coûts unitaires applicables. L'exonération fiscale à la source fait référence à

l'arrangement où le partenaire n'a pas à payer de taxes au moment de la facturation.

Lorsque l'exonération fiscale est obtenue sur une base de remboursement (le partenaire doit d'abord payer les taxes et ensuite demander le remboursement), le budget d'intervention du programme est préparé avec la taxe sur les coûts unitaires applicables. Le partenaire doit maintenir un mécanisme de suivi des taxes payées, réclamées et remboursées respectivement par les autorités fiscales du pays d'accueil concerné. L'UNICEF et le partenaire décident conjointement si les impôts récupérés seront remboursés directement à l'UNICEF à la réception des autorités ou appliqués à la mise en œuvre de l'intervention du programme en cours. Les taxes remboursables payées mais non récupérées peuvent être considérées comme des dépenses non éligibles. L'UNICEF a le droit de demander le remboursement de ces taxes non récupérées.

#### **5.2.5. Directives sur les coûts de programme liés au renforcement des capacités de gestion financière**

L'UNICEF s'est engagé à soutenir le renforcement des capacités organisationnelles des OSC locales, notamment les ONG nationales et les organisations

communautaires. Avec le PNUD, l'UNICEF a élaboré un [Guide de gestion financière pour les partenaires d'exécution](#). Un soutien financier pour mettre en œuvre des plans de renforcement des capacités et combler les lacunes identifiées dans les micro-évaluations ou les activités d'assurance préalable peut être considéré comme un coût de programme valide, si l'UNICEF et le partenaire en conviennent. Dans de tels cas, le renforcement des capacités de gestion financière doit être inclus comme produit distinct dans le plan de travail d'intervention du programme.

#### **5.2.6. Directives sur les coûts de gestion de programme efficaces et efficaces dans les situations humanitaires**

Dans les situations humanitaires, les bureaux de l'UNICEF peuvent adopter un pourcentage fixe et déterminé localement pour le calcul des coûts du programme relatifs à la « Gestion de programme efficace et efficiente ». Il s'agit d'une mesure qui doit accélérer l'élaboration et la finalisation des Documents de programme humanitaire. Les OSC élaborant des Documents de programme humanitaire avec l'UNICEF sont encouragées à rechercher si un pourcentage déterminé localement pour « une gestion de programme efficace et efficiente » a été établi.





### 5.3. Quels sont les dépenses d'appui du siège ?

Les dépenses d'appui du siège sont fournies pour soutenir les coûts de supervision et d'assistance technique des OSC internationales dont le siège est en dehors du pays de mise en œuvre. Les dépenses d'appui du siège s'appliquent aux documents de programme signés pour mettre en œuvre les PCA. Elles ne s'appliquent pas aux SSFA. Les dépenses d'appui du siège sont fournies à la demande du partenaire et calculées comme 7% de la contribution en espèces de l'UNICEF au Document de programme (par ex. hors fournitures, équipement et autres formes d'appui en nature). Cela exclut la valeur de l'assistance en espèces/bons pour les bénéficiaires et les achats en vrac tels que les fournitures essentielles, les matériaux de construction ou la sous-traitance de services commerciaux dépassant 100 000 dollars dans chaque activité.

Les dépenses d'appui du siège nécessitent un formulaire FACE distinct et sont payées sous forme de remboursement des dépenses réelles. En acceptant les dépenses d'appui du siège, le siège international de l'OSC s'engage à utiliser les ressources pour obtenir des résultats en faveur des enfants. Cependant, l'OSC n'a pas besoin de soumettre une estimation des coûts détaillés (ICE) pour appuyer une demande de dépenses d'appui du siège et n'est pas tenue de conserver des pièces justificatives sur leur utilisation.

Les dépenses d'appui du siège ne sont généralement pas payées aux OSC nationales, car tous les coûts de programme engagés par les OSC nationales dans la mise en œuvre d'un Document de programme peuvent être attribués directement à ce Document de programme

spécifique au pays, et donc pris en charge par le produit standard de « Gestion efficace et efficiente de programme ».

### 5.4. Quelle est la devise de budgétisation et de paiement ?

Le budget des TDR de SSFA ou du Document de programme est préparé dans la devise de mise en œuvre. Il s'agit généralement de la devise du pays de mise en œuvre. Les remises d'espèces au partenaire sont effectuées dans la même devise. Dans les pays avec une forte fluctuation de la monnaie locale, l'UNICEF et ses partenaires peuvent choisir d'élaborer des budgets en dollars américains pour faciliter la gestion budgétaire pendant la mise en œuvre du programme. Cependant, l'UNICEF et ses partenaires respectent les lois locales concernant les paiements dans le pays en devises étrangères.

### 5.5. Comment est examiné le budget d'une intervention de programme ?

Une fois que le partenaire OSC a terminé la section budgétaire du modèle de TDR de SSFA ou du Document de programme, le budget est examiné conjointement par l'OSC et l'UNICEF. Au cours du processus d'examen du budget, l'UNICEF peut demander au partenaire de fournir des informations supplémentaires pour mieux comprendre les coûts estimés cités. En examinant et en discutant le budget proposé, le partenaire OSC et l'UNICEF examinent conjointement si :

- Le montant total des ressources à fournir par l'UNICEF est conforme à l'économie, à l'efficience et à l'efficacité et représente



l'optimisation des ressources compte tenu des résultats probables à atteindre ;

- Toutes les activités sont pertinentes et contribuent, de manière rentable, à la réalisation des résultats prévus ;
- Les fournitures à fournir par l'UNICEF sont conformes à la mise en œuvre des activités.

Les bureaux de l'UNICEF peuvent mettre en place des seuils ou des pratiques standards pour garantir des coûts raisonnables selon le contexte local, la situation de financement du programme de pays et la capacité financière des partenaires. En gardant à l'esprit le principe directeur de rentabilité, l'UNICEF examine ses contributions aux « coût de gestion de programme efficace et efficient » dans les documents de programme, en vue de minimiser ces coûts sans compromettre la redevabilité ou l'efficacité.

L'objectif du processus d'examen du budget est que l'UNICEF et l'OSC parviennent à une compréhension commune des besoins en ressources pour mettre en œuvre les activités et obtenir des résultats. Cela comprend un accord et une documentation sur la nature des contributions de chaque partenaire, notamment en espèces, en fournitures et en nature.

## 5.6. Comment un partenaire demande-t-il de l'argent ?

Une fois que des TDR de SSFA ou un Document de programme a été signé, le partenaire OSC soumet un [formulaire FACE](#) pour demander le montant en espèces nécessaire pour répondre à trois mois des besoins de trésorerie du programme.

Le formulaire FACE est utilisé pour les trois modalités de remise d'espèces soutenues par le cadre HACT :

- **Les remises d'espèces directes (DCT)** : les fonds sont remis par l'UNICEF au partenaire OSC avant que l'OSC n'engage des obligations et des dépenses pour soutenir les activités de programme convenues dans un délai prescrit. Les DCT peuvent être considérées comme une « avance en espèces ».
- **Les paiements directs** : les fonds sont versés par l'UNICEF au nom de l'OSC, directement aux fournisseurs d'une OSC et à d'autres tiers pour la fourniture de biens ou de services pour les activités de programme convenues.
- **Les remboursements** : les fonds sont fournis par l'UNICEF au partenaire OSC pour les dépenses engagées par l'OSC en appui des activités de programme convenues.

La ou les modalités d'espèces qui seront utilisées pour transférer des ressources de l'UNICEF au partenaire OSC sont discutées et convenues pendant la phase d'élaboration du programme. Pour les trois types de modalités de remises d'espèces, c'est la soumission des OSC et l'approbation par l'UNICEF d'un formulaire FACE qui donne à une OSC l'autorisation d'engager des dépenses pour les TDR de SSFA ou le document de programme. Les partenaires OSC ne doivent pas engager de dépenses pour lesquelles ils demanderont le paiement direct ou le remboursement de l'UNICEF à moins que l'UNICEF n'ait préalablement accepté la demande.



Au moment de demander de l'argent à l'UNICEF, le partenaire soumet avec le formulaire FACE une estimation des coûts détaillés (ICE). L'ICE, qui peut être considérée comme un budget d'activité détaillé, quantifie et fournit un coût unitaire estimé pour chaque intrant requis pour la mise en œuvre des activités au cours des trois prochains mois, conformément aux TDR de SSFA ou au document de programme signé. Un modèle spécifique d'ICE n'est pas fourni, mais au minimum, l'ICE doit contenir les informations suivantes :

- Une description de chaque intrant requise pour la mise en œuvre de l'activité ;
- Quantité ;
- Prix ou coût unitaire le cas échéant ;
- Coût total estimé des intrants ; et
- Montant total de l'activité, qui doit être égal au montant demandé sur le formulaire FACE.

Lors du développement de l'ICE dans le but de demander des fonds, les partenaires doivent s'assurer - et l'UNICEF vérifiera, avant d'autoriser le paiement de remises d'espèces - qu'elle :

- N'inclut pas les coûts couverts par d'autres sources de financement (autres organismes de financement, donateurs, subventions, gouvernements, etc.)

- N'inclut pas des coûts qui sont couverts par d'autres interventions de programme soutenues par l'UNICEF ;
- Contient des quantités et des prix unitaires clairement identifiables et raisonnables ;
- Est conforme aux objectifs de performance proposés définis pour la durée du plan de travail ;
- Reflète un taux d'utilisation réaliste des fonds, en tenant compte de la capacité d'absorption du partenaire ;
- Est arithmétiquement précise ;
- Est basée sur les politiques nationales/partenaires pertinentes et suit les meilleures pratiques sur les marchés locaux ;
- Dispose de définitions et de sources de données (qualitatives et financières) transparentes et vérifiables, d'hypothèses et de méthodes de calcul des coûts ; et
- Représente une estimation des dépenses prévues.

## 5.7. Quelles sont les exigences pour les comptes bancaires du partenaire ?

L'UNICEF n'exige généralement pas des partenaires OSC qu'ils ouvrent un compte bancaire distinct pour

les fonds reçus de l'UNICEF. Cependant, un partenaire peut choisir d'ouvrir un compte bancaire distinct pour les fonds de l'UNICEF afin de faciliter le suivi des recettes et des dépenses. L'UNICEF peut également demander à un partenaire d'ouvrir un compte bancaire distinct s'il présente une cote de risque de micro-évaluation élevée ou significative ou des résultats négatifs à la suite des activités d'assurance. Dans de tels cas, le coût de la tenue d'un compte séparé pour les fonds de l'UNICEF est considéré comme une dépense éligible au titre du produit standard de « Gestion de programme efficace et efficiente ».

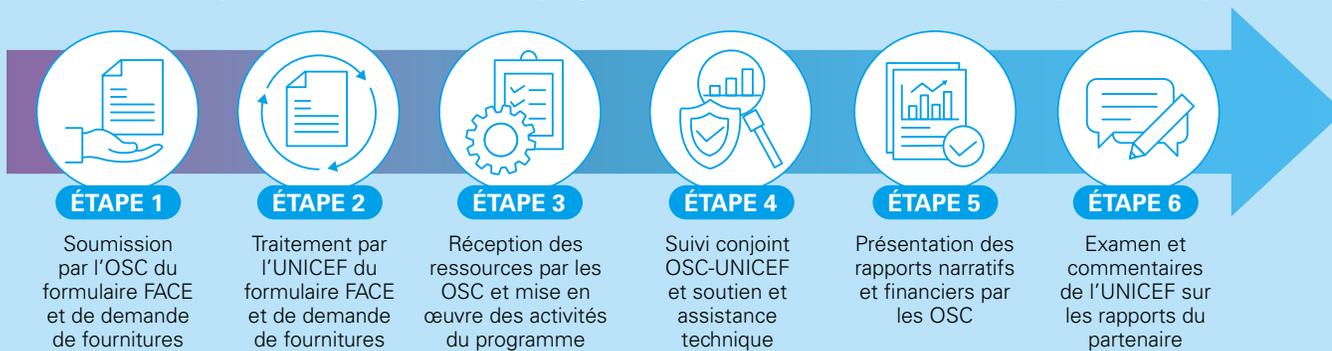
L'UNICEF transfère des espèces sur le compte bancaire du partenaire dans le pays d'exécution. À la demande du partenaire et à la discrétion de l'UNICEF - en tenant compte des lois locales - les espèces peuvent être transférées sur un compte bancaire en dehors du pays de mise en œuvre, tel que le siège du partenaire. Cependant, les frais liés au transfert (change, frais de virement, etc.) sont à la charge du partenaire. Dans les situations où l'argent est transféré à l'extérieur du pays en raison d'une défaillance du système bancaire du pays, l'UNICEF prend en charge les coûts du virement bancaire au titre du produit standard de « Gestion de programme efficace et efficiente ».





# Chapitre 6: Mise en œuvre, surveillance et établissement de rapports

- Au cours de la phase de mise en œuvre du programme, la collaboration UNICEF-OSC comprend six étapes :



- Les dépenses éligibles sont les dépenses qui ont été validées par l'UNICEF et/ou les prestataires d'assurance comme étant :



Encourues pendant la période de mise en œuvre, comme stipulé dans les TDR de SSFA ou le document de programme



Encourues uniquement à des fins de mise en œuvre du programme et conformes aux termes et conditions des TDR de SSFA ou du document de programme



Sur la base de preuves documentaires crédibles conformes aux politiques et procédures du partenaire et/ou aux exigences prédéfinies de l'UNICEF



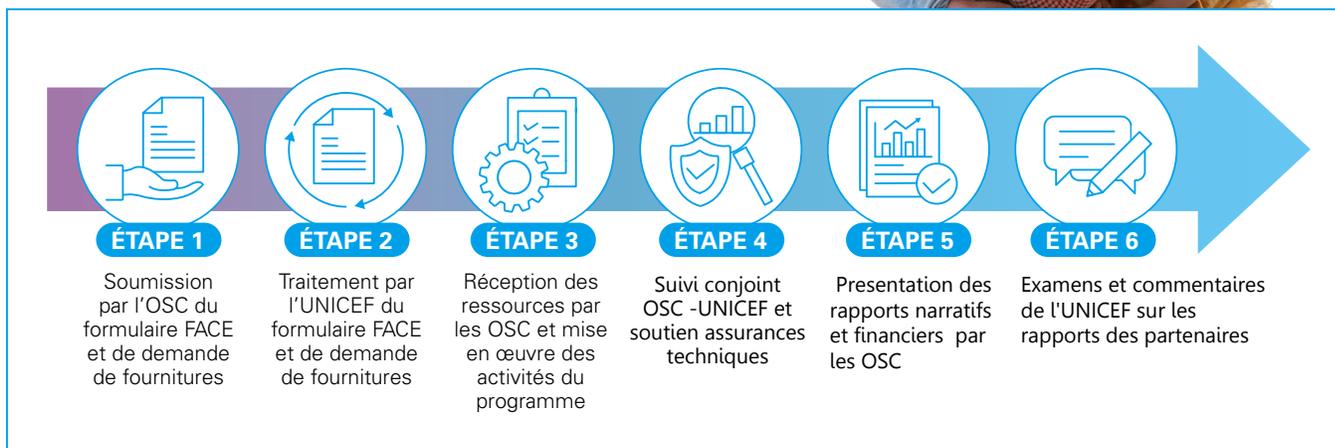
Conformément au budget d'intervention du programme, du formulaire FACE approuvé et de l'ICE



En conformité avec les processus de passation des marchés/appels d'offres concurrentiels et transparents et l'application appropriée des procédures financières et de passation des marchés pertinentes.

## 6.1. Comment les OSC et l'UNICEF collaborent-ils pendant la mise en œuvre du programme ?

Au cours de la phase de mise en œuvre du programme, la collaboration UNICEF-OSC comprend six étapes :



Chacune de ces six étapes est décrite dans le tableau ci-dessous.



### Étape 1. Soumission par l'OSC du formulaire FACE et de demande de fournitures

Les contributions en espèces et en fournitures de l'UNICEF et du partenaire OSC sont des intrants importants pour la mise en œuvre du programme. Parallèlement à la signature des TDR de SSFA ou d'un document de programme, le partenaire OSC doit soumettre un formulaire FACE pour demander des remises d'espèces et un formulaire de demande de fournitures pour demander des fournitures.

Afin de demander de l'argent à l'UNICEF pour la mise en œuvre des activités au cours des trois prochains mois :

- L'OSC soumet un formulaire FACE signé par un agent autorisé. L'OSC peut demander (a) une avance en espèces en cas de remises d'espèces directes (DCT) ; b) une autorisation de prendre des engagements en cas de paiement direct ; ou c) une autorisation d'engager des dépenses en cas de remboursement. Le formulaire FACE doit contenir les demandes au niveau de l'activité, comme spécifié dans les TDR de SSFA ou le document de programme.
- En plus du formulaire FACE, l'OSC soumet une estimation des coûts détaillés (ICE), ou un budget d'activité détaillé, avec une ventilation détaillée du budget répertoriant l'utilisation prévue de la trésorerie au niveau des intrants.
- Des directives supplémentaires sont présentées à la [Section 5.6: Comment un partenaire demande-t-il des espèces ?](#)

Pour recevoir des fournitures de l'UNICEF :

- L'OSC soumet un [Formulaire de demande de fournitures](#) pour détailler le type, les spécifications, la quantité, la date cible de réception et le lieu de réception des fournitures demandées. Si la demande fourniture concerne des services, le formulaire doit inclure le type, la description, la date de début cible et la durée des services demandés.



## Étape 2. Traitement par l'UNICEF du formulaire FACE et de demande de fournitures

- L'UNICEF examine le formulaire FACE et de demande de fournitures pour l'éligibilité.
- Les demandes d'espèces éligibles reflètent les coûts raisonnables des activités de programme, comme stipulé dans les TDR SSFA ou le document de programme, et ventilés par l'ICE. Les formulaires FACE qui sont remplis, dans le format approprié, mathématiquement corrects et contenant des demandes éligibles doivent être autorisés par l'UNICEF en temps opportun. Les formulaires FACE qui ne peuvent pas être traités tels que soumis doivent recevoir des commentaires de l'UNICEF dans les 5 jours ouvrables suivant leur soumission.
- Les demandes de fournitures éligibles reflètent les contributions de l'UNICEF aux fournitures, comme stipulé dans les TDR de SSFA ou le document de programme.



## Étape 3. Réception des ressources par les OSC et mise en œuvre des activités du programme

- Une fois que l'UNICEF a traité le formulaire FACE et de demande de fournitures et que l'OSC a reçu et confirmé la réception des ressources nécessaires, l'OSC doit commencer la mise en œuvre des activités pertinentes.
- Il est important que l'OSC confirme que les fournitures sont reçues selon la quantité demandée et la qualité attendue. Si les fournitures ne satisfont pas aux exigences de mise en œuvre du programme, l'OSC doit en informer l'UNICEF le plus tôt possible.
- L'OSC doit suivre les normes techniques pertinentes stipulées dans les TDR de SSFA ou le document de programme et garantir la qualité et la couverture de la mise en œuvre du programme.



## Étape 4. Suivi conjoint OSC-UNICEF et appui technique et assurance

- Tout au long de la période de mise en œuvre du programme, l'OSC surveille la mise en œuvre des activités des TDR de SSFA ou du document de programme, en collaboration avec l'UNICEF.
- L'UNICEF fournit un appui technique à l'OSC pour soutenir le renforcement des capacités des partenaires et la réalisation des résultats prévus du programme. Les contributions de l'UNICEF à la mise en œuvre de l'intervention du programme sont :
  - Commencer et terminer les responsabilités qui lui sont attribuées dans le SSFA ou le PCA en temps opportun;
  - Effectuer des remises d'espèces et de fournitures conformément aux dispositions des TDR de SSFA ou du document de programme ;
  - Assurer une liaison continue, au besoin, avec le gouvernement, d'autres agences des Nations Unies, des donateurs et d'autres parties prenantes ; et
  - Fournir des directives générales, une supervision, une assistance technique et un leadership, le cas échéant, pour la mise en œuvre de l'intervention du programme, et se rendre disponible pour des consultations comme raisonnablement demandé.
- L'OSC et l'UNICEF échangent en permanence pour soutenir l'exécution de programmes de qualité, mobiliser les membres de la communauté pour obtenir des commentaires et s'assurer que le programme progresse vers les résultats attendus.
- En outre, l'UNICEF mène des activités d'assurance HACT comme spécifié dans les TDR de SSFA ou le document de programme, en s'assurant que les exigences minimales d'assurance HACT sont remplies pour soutenir l'exécution du programme et obtenir l'assurance que les fonds sont dépensés aux fins prévues. De plus amples informations sur l'approche HACT sont présentées à la [Section 6.4: Quelles sont les exigences du cadre HACT ?](#)
- Lorsque des fournitures, notamment des services, sont fournies aux partenaires, les visites programmatiques comprennent un examen de la protection, de la distribution, de l'adéquation et de la bonne utilisation de ces fournitures.



## Étape 5. Présentation des rapports narratifs et financiers par les OSC

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des types de rapports narratifs et financiers que les partenaires OSC soumettent lors de la mise en œuvre du programme :

		Document de programme humanitaire	Document de programme ordinaire	SSFA
<b>Rapports descriptifs</b>	<b>Rapport d'étape trimestriel :</b> Les OSC soumettent ce rapport soit en ligne à l'aide du <a href="#">Portail d'établissement de rapports du partenaire</a> soit hors ligne à l'aide du <a href="#">Rapport d'étape trimestriel standard</a> .	Obligatoire	Obligatoire	Variable
	<b>Rapport humanitaire :</b> Les OSC soumettent ce rapport sur l'état des indicateurs humanitaires à haute fréquence soit en ligne à l'aide du <a href="#">Portail d'établissement de rapports du partenaire</a> soit hors ligne à l'aide du <a href="#">Rapport humanitaire</a> sur papier.	Obligatoire	N/A	Variable
	<b>Rapports spéciaux :</b> Les bureaux de l'UNICEF visent à réduire le fardeau des rapports imposés aux partenaires et ne demandent pas de rapports supplémentaires aux OSC, sauf si cela est nécessaire dans un but spécifique tel que les exigences spécifiques des donateurs.	Variable	Variable	Variable
<b>Rapports financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les OSC soumettent le formulaire FACE trimestriel pour rendre compte de l'état de la mise en œuvre financière et des dépenses réelles engagées au cours de la période considérée.</li> <li>Il n'est pas nécessaire que le partenaire ait dépensé tous les fonds transférés/ autorisés avant de soumettre le formulaire d'établissement de rapports FACE. Le formulaire d'établissement de rapports FACE doit plutôt détailler le montant réel dépensé à ce jour.</li> <li>Des directives supplémentaires sont présentées à la <a href="#">Section 6.2: Comment un partenaire rend-il compte des dépenses ?</a></li> </ul>	Obligatoire	Obligatoire	Obligatoire





## Étape 6. Examen et commentaires de l'UNICEF sur les rapports du partenaire

- L'UNICEF reçoit le rapport narratif du partenaire et fournit des commentaires sur le PRP ou via des processus hors ligne.
- L'UNICEF examine le formulaire FACE pour déterminer les dépenses éligibles et non éligibles. Des directives supplémentaires sont présentées à la [Section 6.3: Comment l'UNICEF examine-t-il les dépenses déclarées d'un partenaire pour déterminer son admissibilité ?](#)

### 6.2. Comment un partenaire rend-il compte des dépenses ?

Trois mois après réception du financement de l'UNICEF, les partenaires doivent rendre compte des dépenses en soumettant un formulaire FACE. Au moment de soumettre un formulaire FACE à des fins d'établissement de rapports, les partenaires ne sont pas tenus de soumettre des reçus et d'autres documents tels qu'une ventilation détaillée du budget ou une analyse des écarts pour soutenir les dépenses. Au lieu de cela, un échantillon de la documentation est vérifié par le personnel de l'UNICEF ou un fournisseur de services tiers dans le cadre de vérifications ponctuelles et d'audits. Dans des circonstances spécifiques, les bureaux de l'UNICEF peuvent demander au partenaire de soumettre un état des dépenses avec le formulaire d'établissement de rapports FACE.

### 6.3. Comment l'UNICEF examine-t-il les dépenses déclarées d'un partenaire pour déterminer son admissibilité ?

Une fois qu'un partenaire a soumis un formulaire FACE indiquant les dépenses, l'UNICEF examine le formulaire pour classer les dépenses engagées par les partenaires comme « éligibles » ou « inéligibles ». Les dépenses éligibles sont les dépenses qui ont été validées par l'UNICEF et/ou les prestataires d'assurance comme étant :

- Encourues pendant la période de mise en œuvre, comme stipulé dans les TDR de SSFA ou le Document de programme,
- Encourues uniquement à des fins de mise en œuvre du programme et conformes aux termes et conditions des TDR de SSFA ou du Document de programme,
- Sur la base de preuves documentaires crédibles

conformes aux politiques et procédures du partenaire et/ou aux exigences prédéfinies de l'UNICEF ;

- Conformément au budget d'intervention du programme, du formulaire FACE approuvé et de l'ICE ;
- En conformité avec les processus de passation des marchés/appels d'offres concurrentiels et transparents et l'application appropriée des procédures financières et de passation des marchés pertinentes.

L'UNICEF ne paiera que le coût raisonnable des programmes compte tenu du contexte, du besoin d'améliorer l'impact et de maximiser la rentabilité. Lorsqu'un poste budgétaire est jugé par l'UNICEF supérieur au coût raisonnable, l'UNICEF peut financer uniquement le montant jugé raisonnable et il peut ajuster les TDR de SSFA ou le budget du Document de programme en conséquence.

Les dépenses inéligibles sont les dépenses engagées qui ont été jugées non conformes aux TDR de SSFA ou au document de programme et/ou aux procédures financières et d'approvisionnement appropriées du partenaire. Les dépenses inéligibles peuvent être identifiées par la réalisation d'activités d'assurance dans le cadre de l'approche HACT. De plus amples informations sur l'approche HACT sont présentées à la [Section 6.4: Quelles sont les exigences du cadre HACT ?](#)

Lorsque les dépenses sont confirmées comme étant inéligibles par l'UNICEF, cela signifie que les ressources de l'UNICEF ne peuvent pas être utilisées pour couvrir ces dépenses (même si ces dépenses sont déjà engagées). La liste non exhaustive des dépenses susceptibles d'être classées comme non éligibles par l'UNICEF comprend :

- Les dépenses en biens et services non inclus dans le budget du plan de travail, le formulaire FACE et l'ICE ;
- Les dépenses engagées en dehors de la période de mise en œuvre du formulaire FACE ;
- Les dépenses non dûment autorisées par l'autorité compétente, comme stipulé dans les politiques et procédures du partenaire ;
- Les dépenses déraisonnables par rapport aux prix du marché en vigueur pour les biens et services sans justification/justification appropriée ;
- Les dépenses pour les services pour lesquels un rapport est attendu mais non reçu ;
- Les dépenses frauduleuses (telles que vérifiées par l'UNICEF et les fournisseurs d'assurance), telles que les dépenses avec reçus falsifiés/faux, contrats avec des fournisseurs fictifs, contrats de collusion ou de népotisme entre l'exécutant et les fournisseurs, autres irrégularités dans les achats ;
- Des taxes récupérables non récupérées par le partenaire dans un délai raisonnable (six à neuf mois après avoir encouru les dépenses réelles ou le cycle normal de traitement de l'autorité nationale) ;
- Toute dépense liée aux frais personnels des administrateurs ou employés du partenaire ;
- Les dépenses engagées lorsque le titre sur les achats n'est pas au nom du partenaire ;
- Les dépenses non conformes aux règles et directives du partenaire ;
- Les intérêts débiteurs sur la dette financière et les charges liées à la dette ;
- Les prêts, subventions et crédits à des individus ou à des entités (sauf si c'est prévu comme activité dans l'intervention du programme) ;
- Toute dépense financée par plusieurs TDR de SSFA ou document de programme de l'UNICEF ;
- Toute dépense financée par un autre donateur ou organisation ;
- Les dépenses engagées avant la date de l'accord, y compris les coûts de préparation de la proposition et de collecte de fonds ;
- La DSA ou les frais de subsistance couverts par une autre source de financement ou organisation ou lorsque le montant déclaré diffère du remboursement effectif au voyageur ;
- La réparation et l'entretien des bureaux (sauf si expressément prévu dans le budget d'intervention du programme à des fins de sécurité) ;
- Les dépenses déclarées qui représentent des charges à payer et non des coûts réels, comme les charges d'amortissement et les autres charges à payer au titre des avantages postérieurs à l'emploi. Les charges à payer liées au moment du paiement ou aux avantages sociaux standard, y compris les pensions, sont des dépenses éligibles ;
- Les primes aux employés et à la direction ;
- Toutes les dépenses illégales ou interdites par les lois et réglementations locales, y compris la corruption ; et
- La répartition des coûts partagés n'est pas prise en charge par une méthode de répartition équitable.

Lorsque les dépenses sont initialement classées comme non éligibles par l'UNICEF et/ou les fournisseurs d'assurance, l'UNICEF demande que le partenaire fournisse des justifications supplémentaires. Le partenaire dispose de 30 jours à partir de la date de notification officielle par l'UNICEF pour fournir la justification pertinente, avec les pièces justificatives appropriées pour examen par l'UNICEF. Dès réception et examen de la justification supplémentaire et des pièces justificatives, l'UNICEF peut reclasser entièrement ou partiellement les dépenses comme éligibles ou confirmer l'inéligibilité.

Si les dépenses sont confirmées comme inéligibles, une lettre officielle sera émise pour demander le remboursement du montant considéré comme inéligible. Le montant doit être intégralement remboursé par le partenaire dans les 60 jours suivant la notification de la demande de remboursement. L'UNICEF peut geler tous les décaissements versés au partenaire jusqu'à ce que le remboursement effectif ait lieu. Dans le cas où le partenaire n'est pas en mesure de rembourser les dépenses non éligibles dans les 60 jours stipulés, le partenaire peut soumettre une demande formelle pour conclure un plan de remboursement avec l'UNICEF. Le plan de remboursement peut être d'une durée maximale de 6 à 12 mois, en fonction de la nature de l'inéligibilité et sous réserve de l'approbation du Contrôleur de l'UNICEF. Le décaissement des ressources supplémentaires de l'UNICEF pour la mise en œuvre du programme sera maintenu si le plan de paiement est respecté par le partenaire.

## 6.4. Quelles sont les exigences du cadre HACT ?

Dans ses partenariats avec les OSC, l'UNICEF applique les exigences du [cadre de l'approche harmonisée des remises d'espèces \(HACT\)](#). HACT est un cadre interorganisations adopté par plusieurs agences des Nations Unies pour obtenir l'assurance que les fonds remis aux partenaires ont été dépensés aux fins prévues et que les résultats ont été atteints comme prévu et/ou communiqués par le partenaire. Les activités d'assurance HACT qui doivent avoir lieu au cours de la mise en œuvre du programme sont discutées par l'UNICEF et l'OSC pendant la phase d'élaboration des TDR de SSFA ou du Document de programme et enregistrées dans le document signé.

Le cadre HACT comprend une évaluation connue sous le nom de micro-évaluation HACT et trois types d'activités d'assurance : visites programmatiques, vérifications ponctuelles et audits.

Une micro-évaluation HACT est une évaluation globale des politiques, procédures, systèmes et contrôles internes d'un partenaire OSC en matière de finances, d'opérations et de gestion de programme. Les micro-évaluations HACT sont menées par des prestataires de services externes engagés par l'UNICEF, et l'UNICEF commande généralement des micro-évaluations des partenaires qui ont reçu ou doivent recevoir une somme supérieure ou égale à 100 000 dollars. Les partenaires des OSC qui ont été sélectionnés pour subir une micro-évaluation peuvent se préparer en examinant les [Termes de référence de la micro-évaluation](#) et le [Questionnaire](#). Une micro-évaluation HACT aboutit à l'attribution d'une cote de risque faible, moyenne, significative ou élevée. Le but d'une micro-évaluation HACT n'est pas de disqualifier ou d'exclure les OSC du partenariat avec l'UNICEF. Bien au contraire, le but d'une micro-évaluation est d'aider à identifier les domaines de renforcement des capacités des partenaires et à déterminer la fréquence des activités d'assurance nécessaires pour soutenir la mise en œuvre du programme. Les résultats d'une micro-évaluation HACT sont valables pendant cinq ans, après quoi une OSC subit une nouvelle micro-évaluation. Vu que le cadre HACT est un cadre interorganisations, un partenaire qui a fait l'objet d'une micro-évaluation commandée par le PNUD ou l'UNFPA au cours des cinq dernières années est exempté de subir une micro-évaluation supplémentaire par l'UNICEF.

Une visite programmatique HACT est effectuée pour vérifier que les activités sont mises en œuvre et que des résultats sont atteints comme prévu et/ou déclarés par le partenaire d'exécution ; Les visites programmatiques permettent d'obtenir des preuves sur l'état de la mise en œuvre du programme, d'examiner les progrès et de résoudre les problèmes et les contraintes. Selon la nature de l'intervention du programme, les visites programmatiques peuvent comporter une observation directe de l'achèvement des activités ou des réunions avec les principales parties prenantes. La fréquence minimale requise pour les visites programmatiques est déterminée par le montant remis par l'UNICEF au partenaire au cours de l'année et par la cote de risque de micro-évaluation du partenaire. Les partenaires qui reçoivent de plus grands montants de l'UNICEF, ou qui ont des cotes de risque plus élevées, encourrent des visites programmatiques plus fréquentes.

Une vérification ponctuelle HACT est un examen des registres financiers des OSC pour obtenir une assurance raisonnable que les montants déclarés par le partenaire sur le formulaire FACE sont exacts. Des vérifications ponctuelles, qui peuvent être effectuées par le personnel de l'UNICEF ou un prestataire de services externe, sont effectuées dans le bureau où l'OSC tient ses registres financiers. Les résultats des vérifications ponctuelles peuvent entraîner l'identification de problèmes nécessitant un suivi de la part de l'UNICEF et de l'OSC, tels que l'identification des dépenses non éligibles et peuvent déclencher des activités d'assurance supplémentaires. Au minimum, une vérification ponctuelle est requise pour tous les partenaires OSC ayant déclaré des dépenses supérieures ou égales à 50000 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 prestataire effectuée par un fournisseur de services externe. Chaque année, l'UNICEF sélectionne des partenaires pour l'audit en utilisant une approche basée sur les risques pour obtenir une assurance raisonnable sur l'utilisation appropriée des fonds par les partenaires OSC. Les partenaires des OSC qui ont été sélectionnés pour un audit peuvent se préparer en examinant les [Termes de référence](#). L'UNICEF peut également effectuer un audit spécial lorsque des problèmes et préoccupations importants sont identifiés lors de

visites programmatiques, de vérifications ponctuelles ou à d'autres moments du cycle de mise en œuvre du programme.

## 6.5. Que se passe-t-il si une intervention du programme doit être ajustée ?

L'UNICEF est attaché au principe de la programmation adaptative et veille à ce que les programmes répondent de manière dynamique aux besoins des enfants et des communautés. L'UNICEF comprend qu'au cours de la mise en œuvre du programme, l'intervention décrite dans les TDR de SSFA ou un Document de programme pourrait nécessiter une révision en raison de l'évolution des besoins sur le terrain, d'un ajustement de la stratégie du programme ou sur la base des commentaires des

bénéficiaires. L'UNICEF ou le partenaire OSC peut demander un ajustement de l'intervention programmée.

Toutes les modifications aux interventions de programme (TDR de SSFA et Documents de programme) doivent être documentés et approuvés par les agents autorisés de l'UNICEF et de l'OSC. Le niveau d'approbation et les exigences de documentation varient en fonction du type de changement. Quel que soit le type de changement, une bonne communication en temps opportun 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 d'ajustements aux interventions du programme et du processus d'approbation qui l'accompagne.

Type d'approbation requis	Type de modification	Processus et considérations d'approbation
Formulaire FACE	<ul style="list-style-type: none"> <li>≤20% de réaffectation de la contribution en espèces de l'UNICEF entre les activités prévues ou les dépenses déclarées, sans changement dans la contribution totale en espèces de l'UNICEF</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire demande une modification à l'aide du <a href="#">Formulaire FACE</a></li> <li>Approuvé par un agent autorisé de l'UNICEF signant le formulaire FACE</li> </ul>
Formulaire FACE + Note pour le dossier	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;20% de réaffectation de la contribution en espèces de l'UNICEF entre les activités prévues ou les dépenses déclarées, sans changement dans la contribution totale en espèces de l'UNICEF</li> </ul>	
Modification de DP	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correction d'erreurs typographiques ou administratives dans le DP</li> <li>Modifications du budget de DP entraînant une augmentation de la contribution de l'UNICEF, avec ou sans modification des résultats du programme prévu</li> <li>Modifications des résultats prévus du programme, de la population ou de la couverture géographique sans modification dans la contribution de l'UNICEF</li> <li>Pas de coût supplémentaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'une ou l'autre partie demande la modification à l'aide de <a href="#">Formulaire de modification de DP</a></li> <li>Approuvé par l'agent autorisé de l'autre partie qui signe le formulaire de modification de DP</li> <li><i>Selon le type/la taille de la modification demandée, un examen interne par le Comité d'examen des partenariats de l'UNICEF peut être nécessaire</i></li> </ul>
Modification de PCA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifications des informations des OSC (nom de l'organisation, agents autorisés, informations bancaires)</li> <li>Modifications des clauses PCA standard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire demande une modification à l'aide du <a href="#">Formulaire de modification de PCA</a></li> <li>Approuvé par un agent autorisé de l'UNICEF signant le formulaire de modification de PCA</li> <li><i>Les demandes de modification des clauses standards de PCA doivent être examinées par le Bureau juridique de l'UNICEF</i></li> </ul>



# Chapitre 7 : Conclusion de partenariat

- Comment une intervention de programme est-elle conclue :



L'OSC a la responsabilité principale d'initier la clôture opérationnelle des interventions du programme qui ont été achevées.



Le partenaire soumet un rapport narratif final et un rapport FACE final.



Pour les interventions du programme avec une contribution de l'UNICEF  $\geq$  à 100 000 dollars, un examen final du partenariat est effectué.

- L'UNICEF suspend ou met fin à une intervention de programme ou à un partenariat avec une OSC si la collaboration n'est plus dans le meilleur intérêt d'obtenir des résultats en faveur des enfants. L'UNICEF peut également suspendre ou résilier, s'il le juge approprié, une intervention de programme ou un partenariat dans chacune des conditions suivantes :



Si la mise en œuvre d'une intervention de programme n'a pas commencé dans un délai raisonnable ;



Si l'OSC ne prend pas les mesures préventives, d'enquête ou correctives pertinentes contre l'exploitation et les abus sexuels ou les violations de la protection des enfants.



Si l'UNICEF juge que l'OSC ou l'un de ses employés ou personnel s'est engagé dans une pratique corrompue, frauduleuse, collusoire, coercitive ou obstructive.



Si le financement de l'UNICEF doit diminuer, être réduit ou supprimé.



Si l'OSC fait faillite, est liquidée ou insolvable.

## 7.1. Comment une intervention de programme est-elle conclue ?

Pendant la phase de planification, la durée d'une intervention de programme proposée (TDR de SSFA ou Document de programme) est déterminée par l'UNICEF et le partenaire OSC. À moins que l'intervention du programme n'ait subi une prolongation mutuellement convenue avant sa date d'échéance prévue, elle doit être conclue à la date d'échéance.

L'OSC a la responsabilité principale d'initier la clôture opérationnelle des interventions du programme qui ont été achevées. Dans le cadre du processus de conclusion du programme, l'UNICEF et l'OSC doivent discuter de la manière de soutenir les résultats obtenus. L'UNICEF et l'OSC devraient également discuter de la manière dont les fonds en espèces, les fournitures et le matériel existant achetés dans le cadre du programme continueront à contribuer à l'objectif prévu. Pour toutes les interventions du programme, le partenaire doit soumettre le rapport narratif final ainsi que le rapport FACE final. Pour les interventions de programme avec une contribution de l'UNICEF  $\geq$  à 100 000 dollars, le responsable de programme de l'UNICEF et l'OSC doivent effectuer un examen final du partenariat à l'aide du [Formulaire final d'examen du partenariat](#).

Dans le cadre du processus de conclusion du programme, l'UNICEF peut décider d'entreprendre un audit de la performance en fonction de la nature et de la durée du partenariat et/ou du programme et de toute condition spécifique de subvention. Un audit de performance a pour objectif d'évaluer différents aspects du partenariat en relation avec l'obtention de résultats en faveur des enfants.

## 7.2. Un partenariat ou une intervention de programme peut-il (elle) être suspendu(e) ou résilié(e) ?

Il peut y avoir des situations où l'UNICEF et l'OSC décident unilatéralement ou mutuellement de suspendre ou de mettre fin à une intervention de programme ou à un partenariat avant sa conclusion naturelle. Il est possible de suspendre ou de résilier des interventions de programme spécifiques (un ou plusieurs TDR de SSFA ou documents de programme) ou tout partenariat (accord juridique SSFA ou PCA, et tous les TDR de SSFA et documents de programme connexes).

L'UNICEF suspend ou met fin à une intervention de programme ou à un partenariat avec une OSC si la collaboration n'est plus dans le meilleur intérêt d'obtenir des résultats en faveur des enfants. L'UNICEF peut également suspendre ou résilier, s'il le juge approprié, une intervention de programme ou un partenariat dans chacune des conditions suivantes :

- Si la mise en œuvre d'une intervention de programme n'a pas commencé dans un délai raisonnable ;
- Si l'OSC ne prend pas les mesures préventives, d'enquête ou correctives pertinentes contre l'exploitation et les abus sexuels ou les violations de la protection des enfants ;
- Si l'UNICEF juge que l'OSC ou l'un de ses employés ou personnel s'est engagé dans une pratique corrompue, frauduleuse, collusoire, coercitive ou obstructive ;
- Si le financement de l'UNICEF doit diminuer, être réduit ou supprimé ; ou
- Si l'OSC fait faillite, est liquidée ou insolvable.

Dans le cas où l'UNICEF suspend un TDR de SSFA ou un Document de programme spécifique, aucune demande de remises d'espèces supplémentaires n'est traitée et l'OSC ne doit assumer aucune autre responsabilité pour l'intervention du programme. L'UNICEF honore les engagements engagés avant la date de l'avis écrit en effectuant des paiements directs impayés ou des remboursements et en acceptant les dépenses déclarées de remises d'espèces après l'achèvement régulier des exigences d'assurance. Si l'OSC ne prend pas de mesures pour remédier à la situation dans un délai raisonnable, généralement entre 14 jours et un mois après réception de cet avis, l'UNICEF peut, à travers un avis écrit, mettre fin au TDR de SSFA ou au Document de programme. Dans de tels cas, l'OSC sera invité à restituer les fonds non dépensés des avances, à soumettre des rapports finaux et à restituer toutes les fournitures ou les actifs de l'UNICEF en sa possession.

L'UNICEF ou le partenaire OSC peut résilier le partenariat en donnant un préavis de 30 jours à l'autre partie dans chacune des conditions suivantes : a) S'il conclut que l'autre partie a manqué à ses obligations en vertu de l'accord juridique SSFA/PCA ou d'un TDR de SSFA/ Document de programme et n'a pas remédié à cette violation après avoir reçu un préavis écrit d'au moins 14 jours à cet effet ; ou b) s'il conclut que l'autre partie ne peut pas remplir ses obligations.

# Autres Ressources

[Cadre stratégique pour des partenariats et des relations de collaboration de l'UNICEF](#)

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

[Site Web des Partenariats de l'UNICEF avec la société civile](#)

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

[Protocole des Nations Unies sur les allégations d'exploitation et d'abus sexuels impliquant des partenaires d'exécution](#)

[Politique de l'UNICEF pour la promotion d'une conduite visant à la protection et la sauvegarde des enfants](#)

[Politique de l'UNICEF sur l'interdiction et la répression de la fraude et de la corruption](#)

[Cours en ligne sur les partenariats UNICEF-Société civile](#)

[Cours en ligne sur l'approche harmonisée des remises d'espèces](#)

[Cours en ligne sur le formulaire d'autorisation de financement et d'ordonnement des dépenses \(FACE\)](#)

[Portail des partenaires des Nations Unies](#)

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

[Portail des rapports du partenaire eTools](#)

[Centre d'aide du Portail d'établissement de rapports du partenaire eTools](#)





UNICEF  
3 United Nations Plaza  
New York, NY 10017, USA

© United Nations Children's Fund (UNICEF)  
2020