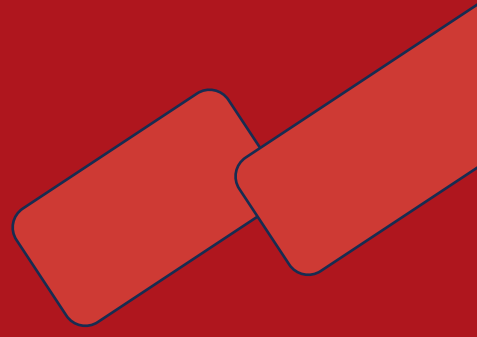


The background features several red geometric shapes, including rectangles and parallelograms, some of which are tilted. A large red parallelogram is positioned diagonally across the upper half of the page. The title text is centered on a solid red background in the lower half.

SRF, Manuel des opérations

Dernière mise à jour : Avril 2024

In the bottom right corner, there are two overlapping red rounded rectangles on a red background.

Le Fonds régional pour le Sahel (SRF) est un fonds régional d'ONG humanitaires géré par des ONG et des bailleurs. Il s'efforce de fournir une protection et une assistance humanitaire de haute qualité, rentable et fondée sur des principes dans les points chauds du Sahel pour les personnes les plus vulnérables, en particulier les femmes, les filles, les personnes âgées et les personnes handicapées, qui sont parmi les plus touchées par la crise. La valeur ajoutée unique du SRF est d'investir dans quatre moteurs, qui sont essentiels pour améliorer la réponse à cette crise régionale :

- 1 **Financement prévisible, flexible et à long terme.**
- 2 **Engagement stratégique et inclusif** avec les parties prenantes locales, les premiers intervenants et les systèmes endogènes pour répondre aux déplacements à petite échelle.
- 3 Données/évidences et capacités **dans le forum de coordination** pour une réponse plus efficace et fondée sur des principes
- 4 Un mécanisme régional **dirigé par des ONG.**

Le DRC a reçu une subvention imputable (ci-après dénommée "subvention principale") du Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO) du Royaume-Uni (ci-après dénommé "bailleur de fonds") pour la gestion du Fonds régional pour le Sahel destiné à soutenir des projets dans les pays du Sahel (ci-après dénommé "SRF"), au titre de la convention de subvention du bailleur de fonds numéro 300943-105.

Le DRC a l'obligation, dans le cadre de la subvention principale, de mettre en place l'unité de gestion du fonds (FMU) du SRF. La FMU sera chargée, entre autres, de développer la stratégie du SRF, de solliciter et de sélectionner les propositions de financement du SRF, de suivre et d'évaluer la mise en œuvre des projets du SRF, de superviser les rapports financiers et narratifs et de déboursier les fonds du SRF. La FMU est responsable devant la haute direction de le DRC et le Conseil d'administration du SRF, gouverné par FCDO et plusieurs ONGI et ONGN de premier plan, qui sélectionnera les propositions de subvention du SRF retenues et dirigera la gouvernance du SRF tout au long de la période du projet. Pour plus de détails sur les dispositions de gouvernance du SRF, veuillez vous référer aux documents de gouvernance du SRF.

Table des matières

1.	Introduction au manuel des opérations du SRF	3
1.1.	Objectifs et champ d'application	3
1.2.	Validation, révision et mise en œuvre du manuel	4
2.	L'approche par palier du SRF	4
3.	Langue	4
4.	Responsabilité	4
5.	Vérification des antécédents et diligence raisonnable	5
6.	Gestion des subventions	6
6.1.	Fréquence et exigences en matière de rapports	6
6.2.	Demandes de modification - (Extensions sans frais et modifications de projets)	7
6.3.	Interruption ou réduction des activités	8
7.	Gestion des risques	9
8.	Renforcement des capacités	9
9.	Gestion financière	10
9.1.	Dépenses éligibles	10
9.2.	Mécanisme de soutien financier communautaire	13
9.3.	Monnaie et taux de change	14

9.4.	Comptes bancaires	14
9.5.	Rapport financier & demande d'avance	15
9.6.	Contrôle ponctuel	16
9.7.	Flexibilité	17
9.8.	Audit	17
9.9.	Retour des fonds	17
10.	Gestion logistique	18
10.1.	Marchés publics	18
10.2.	Gestion des actifs	18
11.	Visibilité	19
11.1.	Responsabilités des partenaires du cadre stratégique de référence	19
11.2.	Responsabilités de la FMU	19
12.	Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI)	19
13.	Cadre de suivi, d'évaluation, de responsabilité et d'apprentissage	20
13.1.	Objectifs et champ d'application du cadre MEAL	20
13.2.	Approche de la FMU en matière de repas	20
13.2.1.	Contrôle	20
13.2.2.	L'évaluation	21
13.2.3.	Apprentissage	21
13.2.4.	Rapport qualité-prix	21
13.3.	Partenaires Orientation MEAL	22
13.3.1.	Contrôle	22
13.3.2.	Approche de l'évaluation	23
13.3.3.	Responsabilité à l'égard des populations affectées (AAP)	23
13.3.4.	Apprendre	24
13.3.3.	Matrice de suivi des performances (PTM)	24
14.	Annexes	24
15.	Liste de définitions et d'acronymes	25
15.1.	Définitions	25
15.2.	Acronymes	25

1. Introduction au manuel des opérations du SRF

1.1. Objectifs et champ d'application

1. Ce manuel s'applique au Conseil d'administration du Fonds Régional du Sahel (ci-après : "SRF") et aux membres de la gouvernance, des comités, du personnel et des partenaires, sauf exception.

2. Le manuel des opérations du SRF fournit des lignes directrices et des informations sur les exigences opérationnelles et contractuelles du SRF et sur les procédures à respecter par tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du SRF.
3. Toutes les informations relatives à la gouvernance et au fonctionnement interne du SRF sont incluses dans le document de gouvernance qui peut être consulté sur notre site web (www.sahelregionalfund.org).

1.2. Validation, révision et mise en œuvre du manuel

4. Le manuel d'opérations du SRF est officiellement approuvé par FCDO et le siège de DRC.
5. L'unité de gestion du fonds (FMU) assure une révision annuelle formelle, afin de vérifier si des mises à jour du manuel d'opérations du SRF sont nécessaires. C'est l'occasion de recueillir officiellement les mises à jour et les suggestions des partenaires sur les changements/mises à jour nécessaires. Toute modification/mise à jour substantielle du manuel d'opérations du SRF doit être approuvée par FCDO et le siège de DRC et communiquée en temps opportun, avec suffisamment de temps pour permettre aux partenaires de s'adapter avant la mise en œuvre des changements.
6. La FMU veillera à l'organisation d'une session d'introduction complète avec les partenaires, afin de leur permettre de bien comprendre les différentes exigences énumérées dans le présent document. Cette session d'introduction sera organisée au cours du premier mois du projet, après la date de démarrage du projet.

2. L'approche par palier du SRF

7. Le SRF a développé une approche par paliers pour attribuer des niveaux de risque aux partenaires du SRF, ce qui déterminera à la fois *le montant* et les *conditions* du financement qu'ils peuvent recevoir. Cette approche est divisée en trois catégories : *faible*, *moyen* et *élevé*, qui impliqueront les conditionnalités et les procédures de contrôle appliquées par le SRF dans l'accord de subvention du partenaire. Le niveau de risque de chaque partenaire sera évalué au cours de l'évaluation préalable et revu périodiquement en fonction de ses réalisations et de ses difficultés.

3. Langue

8. La langue officielle du SRF est l'anglais. Tous les rapports adressés aux bailleurs contribuant au SRF, tels que le rapport narratif, le rapport d'audit ou l'évaluation à mi-parcours, seront rédigés en anglais.
9. Comme les activités seront mises en œuvre principalement dans les régions francophones, les partenaires qui le demandent peuvent remettre leurs propositions et leurs rapports à la FMU en français.
10. Tous les documents du SRF sont accessibles en anglais et en français sur notre site web à l'adresse suivante : <https://www.sahelregionalfund.org/en/ressources/documentation/>

4. Responsabilité

11. Le SRF s'engage à respecter les principes, les normes et les valeurs de responsabilité et de transparence, tels qu'ils figurent dans la Charte humanitaire de Sphère et la Norme humanitaire de base. Le SRF veillera à ce que les principes d'intégrité et de transparence soient respectés dans tous les aspects de sa gestion financière et de sa gestion des subventions, ainsi que dans la manière dont ses fonds sont utilisés.
12. Le SRF veille à la mise en œuvre d'un cadre de responsabilité solide qui englobe à la fois la responsabilité envers les populations touchées, le(s) bailleur(s) et les parties prenantes concernées, et dans toutes les activités entreprises. La FMU attend de tous les membres du conseil d'administration et des partenaires du SRF qu'ils respectent les normes d'intégrité les plus strictes. Dans cette perspective, la FMU et les partenaires du SRF devront :

CHS	Respecter les valeurs fondamentales véhiculées par le CHS
IASC	Respecter les six principes fondamentaux de l'IASC relatifs à l'exploitation et aux abus sexuels
Mécanisme de notification	Veiller à ce que toutes les organisations bénéficiaires de subventions disposent d'un solide mécanisme interne de signalement des plaintes, conformément aux normes de DRC.
Mécanismes de retour d'information	Veiller à ce que des mécanismes de retour d'information basés sur la communauté soient mis en place dans tous les domaines d'intervention des projets, en intégrant une approche de base "ne pas nuire" et en tenant compte des vulnérabilités spécifiques.
La participation	Veiller à ce que les populations et les communautés touchées soient au centre de l'assistance (approche fondée sur les besoins et centrée sur les personnes). Elles doivent participer et être consultées tout au long du cycle du projet, être informées et avoir la possibilité de faire part de leurs réactions et de déposer des plaintes.
Enquêtes	Maintenir le droit d'externaliser des enquêtes administratives complètes lorsque cela est jugé nécessaire.
Charte du SRF	Respecter la charte de la SRF en tant qu'engagement contractuel visant à inscrire la responsabilité à l'égard des populations affectées au premier plan de toutes les actions de la SRF.
Diversion de l'aide	S'engager à adopter une approche de tolérance zéro à l'égard du détournement de l'aide, y compris tout comportement inapproprié qui y est associé. Toutes les parties coopéreront pleinement aux enquêtes sur de tels événements, qu'elles soient demandées par le conseil d'administration, la FMU, le bailleur ou toute autre tierce partie.
Code de conduite¹	S'engager à ce que certaines normes minimales de comportement concernant la fraude ² , la corruption, l'exploitation sexuelle et d'autres abus de personnes soient respectées par la FMU et tous les partenaires du SRF.

13. Le non-respect de l'une des normes susmentionnées doit être communiqué à la FMU immédiatement après avoir été porté à la connaissance du partenaire à l'adresse suivante : ethics@sahelregionalfund.org. Il incombe au partenaire d'évaluer les faits et les domaines de non-conformité et de prendre toutes les mesures correctives nécessaires pour remédier à la situation, tout en tenant la FMU dûment informée du processus. En outre, la FMU est tenue d'informer le conseil d'administration du SRF de toutes les situations de non-conformité par rapport aux normes susmentionnées.
14. En ce qui concerne les enquêtes portant sur des allégations de faute grave présentant des risques élevés pour le SRF, la FMU conserve le droit de lancer une enquête externe supplémentaire lorsqu'elle estime que l'enquête du partenaire ne respecte pas les normes en matière de procédure d'enquête ou que ses conclusions générales ou ses recommandations systémiques ne sont pas satisfaisantes.
15. Toute allégation de mauvaise conduite avérée sera considérée comme un motif de suspension et/ou de résiliation potentielle conformément aux termes de la convention de subvention du partenaire.

5. Vérification des antécédents et diligence raisonnable

16. La FMU vérifie les partenaires, les fournisseurs et les contractants par rapport à des bases de données ouvertes contenant des listes d'entités interdites et d'exclusion.
17. La FMU entreprendra également une évaluation de la diligence raisonnable de chaque partenaire principal, ce qui nécessitera leur coopération. L'évaluation examinera, entre autres critères, les systèmes, les politiques et les procédures du partenaire afin de s'assurer de leur conformité avec les normes énoncées dans l'accord de subvention et le présent manuel d'opérations.
18. Les documents et les informations recueillis et compilés dans le cadre de la procédure de diligence raisonnable permettront à la FMU d'évaluer le risque résiduel associé au partenariat envisagé et de classer le partenaire selon les niveaux suivants : *faible*, *moyen* ou *élevé*. En fonction du niveau de risque évalué, différentes procédures s'appliqueront, qui sont décrites dans le présent manuel opérationnel.

¹ La documentation du code de conduite de DRC servira de référence à cet égard, à moins que la documentation du partenaire n'ait été dûment vérifiée.

19. Le niveau de financement alloué au partenaire SRF ayant un impact direct sur le risque résiduel, les partenaires présentant un risque résiduel élevé pourraient être invités à réduire leur budget afin de diminuer leur risque résiduel.
20. Après une évaluation satisfaisante de la diligence raisonnable, la FMU accordera au partenaire la possibilité d'utiliser ses propres lignes directrices internes. Cependant, si la FMU identifie des lacunes ou des irrégularités dans les lignes directrices du partenaire au cours du processus de diligence raisonnable, il peut être nécessaire, selon la situation, de.. :
 - Demander au partenaire d'améliorer ou de créer des lignes directrices spécifiques avant la signature de la subvention.
 - Utiliser les lignes directrices de l'hôte jusqu'à ce que le partenaire ait élaboré ses propres lignes directrices.
 - Adapter le budget et les activités des partenaires pour exclure ceux dont la mise en œuvre représente une préoccupation pour la FMU.
21. La FMU se réserve le droit d'invalidier un DDA si certains points clés de l'audit préalable sont considérés comme présentant un risque élevé ou très élevé pour le SRF.
22. Un partenaire chef de file sera responsable de la réalisation d'évaluations de diligence raisonnable appropriées de ses propres partenaires en aval, à condition qu'ils respectent les normes du SRF.³
 - Dans le cas d'une candidature de consortium, la réalisation de l'évaluation avant la soumission de la candidature du consortium, accompagnée d'un plan de renforcement des capacités défini dans la section correspondante du présent manuel, constituera un atout pour l'évaluation du projet. En tout état de cause, tous les processus de diligence raisonnable doivent avoir été lancés et fournir suffisamment d'informations pour établir au moins un projet de plan de renforcement des capacités. En outre, la réalisation de l'ADD est obligatoire avant toute contractualisation.
 - Seuls les partenaires considérés comme *à faible risque* peuvent diriger un consortium.
23. Les partenaires qui ont déjà suivi un processus de DDA avec un autre bailleur peuvent être exemptés de ce processus mentionné dans l'article susmentionné si les conditions suivantes sont remplies :
 - Le document DDA précédent respecte les normes minimales du SRF, est signé par le bailleur et est soumis à la FMU. Une lettre d'éligibilité ne constitue pas un document DDA.
 - Ce processus de DDA a été réalisé au plus tard trois ans avant la demande du partenaire.
 - Si le DDA a été entrepris au niveau du siège, la FMU devra vérifier que le processus et les lignes directrices des partenaires demandeurs sont les mêmes au niveau local par le biais d'une évaluation organisationnelle.
24. La validité du DDA des partenaires du SRF sera de 3 ans, sauf si le SRF a des raisons de penser que la situation a évolué pendant ce laps de temps. Le partenaire peut également demander un nouveau PDD s'il estime que des améliorations substantielles ont été apportées de son côté et qu'elles pourraient entraîner une diminution du risque résiduel. Une nouvelle évaluation du partenaire peut être effectuée dans les cas suivants
 - Des changements majeurs interviennent dans l'organisation partenaire, notamment en ce qui concerne le portefeuille de projets ou la gestion.
 - Des changements majeurs sont intervenus dans le partenariat, tels qu'une augmentation significative du montant du financement.

6. Gestion des subventions

6.1. Fréquence et exigences en matière de rapports

25. Chaque partenaire est tenu de soumettre son rapport en utilisant le modèle figurant à l'**annexe 1**. Tous les rapports doivent être envoyés à l'adresse suivante : reporting@sahelregionalfund.org.
26. La FMU fournira un retour d'information au partenaire dans les 15 jours suivant la réception. Le partenaire recevra, en même temps que les documents examinés, *une lettre de retour d'information* qui réconcilie les retours d'information sur les documents susmentionnés.

³ [Due-Diligence-Guide-External-partners3.odt \(live.com\)](#)

27. Le rapport final doit être soumis à la FMU dans les 60 jours suivant la fin du projet (sur la base de la date de fin convenue dans la convention de subvention/le protocole d'accord). La soumission dans les délais et avec tous les documents requis relève de la responsabilité du partenaire.
28. Sauf circonstances particulières permettant de déroger au nombre de rapports à soumettre, les partenaires sont censés fournir le nombre exact de rapports convenu dans leur contrat.
29. Lorsqu'il demande un paiement, le partenaire remplit le formulaire de demande de paiement du partenaire et le soumet à reporting@sahelregionalfund.org en même temps que son rapport financier.
30. Le rapport doit se composer d'une partie narrative et d'une partie financière, chacune consolidant les réalisations et les données financières de chaque partenaire. Les informations présentées dans les deux sections doivent être parfaitement alignées.

Tableau des rapports				
Niveaux de risque de l'approche par palier				Date de soumission
Types de rapports	Faible	Moyen	Haut	
Rapport intermédiaire	Tous les 6 mois	Tous les 3 mois	Chaque mois Tous les 3 mois, avec une mise à jour mensuelle de la situation	30 jours après la période de déclaration pour les non-consortiums ----- 60 jours après la période de déclaration pour les consortiums
Rapport annuel	Après 12 mois	Après 12 mois	Après 12 mois	60 jours après la fin de l'année de mise en œuvre
Rapport final	À l'issue du projet	À l'issue du projet	À l'issue du projet	60 jours après la fin du projet
Matrice de suivi des performances	Tous les 6 mois	Tous les 3 mois	Tous les 3 mois	30 jours après la période de déclaration pour les non-consortiums ----- 60 jours après la période de déclaration pour les consortiums

31. Les périodes de rapport et le nombre de produits livrables requis pour chaque projet seront spécifiés dans la convention de subvention du partenaire.
32. Les documents suivants doivent être joints aux rapports :

	Intermédiaire	Annuel	Finale
Registre des risques	En cas de modification en cours de période	Oui	Oui
Matrice de suivi des performances	Oui	Oui	Oui
Registre des actifs	Non	Oui	Oui
Rapport financier accompagné du formulaire de demande de paiement	Oui	Oui	Oui

33. Sur demande, les partenaires sont tenus de contribuer à l'élaboration d'un document sur la chaîne de livraison qui indiquera les fonds alloués à chaque sous-partenaire, ainsi que les risques associés.

6.2. Demandes de modification - (Extensions sans frais et modifications de projets)

34. Le SRF fait une distinction entre les changements essentiels, qui nécessitent l'approbation des deux parties, et les changements non essentiels, qui ne nécessitent pas d'approbation formelle mais une notification du partenaire à la FMU.
35. Vous trouverez ci-dessous les modifications jugées **essentielles** qui nécessitent l'approbation préalable du SRF :
- Modification (ajout ou retrait) de coassocié(s)
 - Modification financière dépassant 10 % de toute ligne budgétaire.

- Période de mise en œuvre
 - Conditions et délais de présentation des rapports et des demandes de paiement
 - Objectifs, résultats et indicateurs
 - Le nombre et le type de bénéficiaires :
 - L'approbation préalable n'est pas nécessaire lorsque le partenaire prévoit une augmentation du nombre de bénéficiaires qui seront atteints si cette augmentation n'affecte pas d'autres conditions ou éléments du contrat avec l'autorité signataire.
 - Au contraire, une approbation préalable est nécessaire lorsque le partenaire s'attend à ce que le nombre de bénéficiaires ne soit pas atteint.
 - Pays et/ou région de mise en œuvre
 - Modalités d'octroi d'espèces et de bons.
36. Le partenaire peut s'adresser à la FMU pour discuter des modifications du projet initial approuvé qui ne sont pas énumérées dans les points ci-dessus. Ces modifications seront discutées entre la FMU et le partenaire et seront réglées dans un délai maximum de quinze (15) jours.
37. Les modifications du projet approuvé et/ou du cadre logique, c'est-à-dire les **modifications essentielles**, susceptibles d'affecter les résultats escomptés (impact, effets, produits) doivent faire l'objet d'un accord écrit avec l'UGF avant que la modification n'ait lieu. Les modifications approuvées doivent être expliquées dans le rapport suivant.
38. Les demandes de prolongation sans frais seront examinées au cas par cas, en fonction des raisons justifiant la demande et des preuves de progrès recueillies par le biais de rapports narratifs et financiers (c.-à-d. progrès/intervalle), ou par le biais de visites de contrôle sur le terrain et de vérifications financières ponctuelles. Les demandes de modification doivent être soumises au moins 45 jours avant la fin de la période de mise en œuvre. Les demandes soumises plus tard ne seront pas prises en compte.
39. Si un partenaire demande une prolongation sans frais, la FMU se réserve le droit de demander des rapports supplémentaires en fonction de la durée de la demande.
40. Demande de modification pour les modifications **non essentielles** :
- Les changements non essentiels peuvent être introduits dans le rapport intermédiaire dans la section "Changements et amendements".
 - Le SRF n'a pas besoin d'approuver ces changements, sauf si certains d'entre eux concernent la catégorie des modifications **essentiels** ou peuvent avoir un impact majeur sur la proposition initiale approuvée.
41. Demande de modification pour les modifications **essentiels** :
- Le partenaire doit remplir le **modèle de demande de modification**, disponible sur demande et sur le site web du SRF, et remplir les sections requises pour la demande.
 - La FMU analysera la portée des modifications et fournira un retour d'information au partenaire dans un délai de 15 jours. La FMU se réserve le droit de refuser la demande de modification s'il s'avère que les changements ne sont pas justifiés.
 - La FMU émettra un addendum officiel à la convention de subvention originale signée avec le partenaire, qui entrera en vigueur dès sa signature par les deux parties.

6.3. Interruption ou réduction des activités

42. Si un événement externe ou interne entraîne une interruption ou une réduction des activités, le partenaire doit en informer immédiatement la FMU par courrier électronique. Cette première communication permettra de retracer la date de début de l'interruption ou de la réduction des activités.
43. Dans des circonstances particulières où le partenaire rencontre des difficultés dans la mise en œuvre des activités conformément à ses obligations contractuelles, le partenaire peut soumettre une **demande d'interruption des activités** à la FMU. Le partenaire fournira des informations dans le **modèle de demande de modification** sur :
- Les raisons de l'interruption
 - Les dates de reprise des activités
 - Les implications financières de l'interruption

4. Ligne d'urgence

44. La planification des mesures d'urgence est un processus qui comprend :
 - Analyser les situations d'urgence potentielles ;
 - Analyser l'impact humanitaire potentiel et les conséquences des situations d'urgence identifiées ;
 - Établir des objectifs, des stratégies, des politiques et des procédures clairs et articuler les actions critiques qui doivent être prises pour répondre à une situation d'urgence, et ;
 - Veiller à ce que les accords soient enregistrés et que les mesures nécessaires soient prises afin d'améliorer la préparation.
45. Un budget pour imprévus peut être ajouté à certains projets afin d'aider les partenaires à répondre rapidement à des besoins urgents et inattendus, même s'ils sortent du cadre initial du projet. Ce budget ne peut être supérieur à 4 % du coût total du projet, sans compter le montant de l'imprévu.
46. Ce budget n'est pas destiné à couvrir les dépassements de budget ou les modifications du projet initial. Il est spécifiquement destiné aux besoins nouveaux, urgents et imprévus.
47. Vous devez obtenir l'approbation écrite de la FMU (d'abord par courrier électronique, puis par le formulaire de demande de modification) pour utiliser ce budget. Informez la FMU de vos nouveaux besoins et de la manière dont vous envisagez d'utiliser le budget, conformément aux instructions du formulaire de demande de modification. La FMU examinera la demande et l'approuvera, le cas échéant, dans les 72 heures.
48. Vous devez expliquer comment vous avez utilisé ce budget dans vos rapports. Si vous ne l'utilisez pas, ou si vous n'en utilisez qu'une partie, le montant restant doit être remboursé lors du rapport financier final et de l'audit, selon les procédures habituelles.

7. Gestion des risques

44. Tous les aspects des processus et des outils liés à la gestion des risques sont définis dans le document-cadre sur la gestion des risques, qui peut être consulté à l'adresse suivante : <https://www.sahelregionalfund.org/en/ressources/documentation/>.
45. Les candidats devront joindre à leur proposition un registre des risques complet qui identifie les risques associés au projet proposé, évalue leur probabilité, ainsi que les options d'atténuation et les niveaux de risque résiduels. Le modèle de registre des risques du SRF sera utilisé par la FMU pour faciliter la collecte des risques dans l'ensemble du SRF (**annexe 04**).
46. Une fois les risques identifiés dans le registre des risques, le partenaire doit définir des mesures d'atténuation pour les réduire. Ces mesures d'atténuation peuvent nécessiter des coûts supplémentaires qui peuvent être pris en compte dans le budget (qu'il s'agisse d'actifs supplémentaires, de ressources humaines, de supervision, de formations, d'assurances, etc.)
47. Le registre des risques sera examiné en même temps que les résultats de l'évaluation de la diligence raisonnable - qui déterminera le niveau (voir point 2. *L'approche par niveau du SRF*) du partenaire - et sera suivi d'une discussion entre le partenaire du SRF et la FMU. Cette discussion consistera en un examen des activités à mettre en œuvre par le partenaire, des risques associés et des mesures d'atténuation, du budget éventuel pour ces mesures d'atténuation et/ou des besoins de renforcement des capacités associés.
48. Si des modifications ont été observées au cours de la période du projet, le partenaire sera chargé de soumettre un registre des risques actualisé en annexe du rapport correspondant.

8. Renforcement des capacités

49. Le SRF soutient le renforcement des capacités organisationnelles de ses partenaires qui se situent dans les niveaux de risque "moyen" et "élevé". L'objectif est d'aider les partenaires du SRF à améliorer leurs pratiques, afin qu'ils puissent atteindre les normes minimales établies relatives à leurs fonctions organisationnelles de base.

50. Les partenaires du cadre stratégique de référence du niveau à *faible risque* devront fournir un soutien au renforcement des capacités organisationnelles et techniques à leurs partenaires nationaux et locaux (**voir point 20**).
51. Le plan de renforcement des capacités doit être élaboré par le partenaire du SRF en évaluant les forces et les faiblesses de ses propres capacités et doit être annexé à son dossier de proposition. Ce plan comprendra les sujets couverts et le nombre de personnes impliquées.
52. Le plan de renforcement des capacités sera examiné conjointement par les partenaires du SRF et la FMU et ajusté en fonction des résultats de l'audit préalable et des ressources disponibles.
53. Les dépenses **techniques** prévues pour le renforcement des capacités doivent être incluses dans le budget des partenaires mais ne doivent pas dépasser 3 à 5 % du budget total. L'identification des sous-partenaires et/ou des prestataires de services fournissant un soutien au renforcement technique relève de la responsabilité du partenaire SRF.
54. Les dépenses **organisationnelles** prévues pour le renforcement des capacités seront incluses dans le budget de la FMU. En effet, la FMU recensera les prestataires de services potentiels et les ONG disposant d'une expertise pertinente, identifiera les besoins communs et assurera la coordination conjointe des efforts et des ressources. La FMU financera directement ces dépenses dans la limite de 3% du budget total consacré au guichet de financement spécifique.
55. Les partenaires du SRF suivront et documenteront les efforts de renforcement des capacités techniques de manière continue. La FMU suivra et documentera les résultats des efforts de renforcement des capacités organisationnelles.
56. Les besoins en matière de renforcement technique doivent être intégrés dans les plans de travail des partenaires du cadre stratégique de référence.

	Capacité organisationnelle	Capacité technique
Développement	Par le partenaire au cours de la phase de proposition	
Révision	Pendant le DDA, entre la FMU et le partenaire	
Budget	Dans le cadre du budget des partenaires, mais ne devrait pas dépasser 3 à 5 % du budget total.	Dans le cadre du budget de la FMU
Contrôle	Responsabilité de la FMU	Responsabilité des partenaires

9. Gestion financière

9.1. Dépenses éligibles

57. Le montant du financement doit être utilisé uniquement pour les coûts inclus dans le budget convenu avec la FMU pour la réalisation des produits et des résultats définis dans la convention de subvention. Les dépenses ne peuvent avoir lieu que pendant la période du projet stipulée dans la convention de subvention, ce qui signifie que :
- Le paiement et la livraison de tous les achats doivent être effectués au cours de la période contractuelle des partenaires.
 - La période de service mentionnée dans un contrat de service doit être comprise dans la période contractuelle des partenaires.
58. Les coûts suivants sont explicitement inéligibles dans toutes les catégories budgétaires :
- Les activités susceptibles de provoquer des troubles civils ou d'entraîner une discrimination à l'encontre d'un groupe sur la base de l'âge, du changement de sexe, du handicap, de la race, de la couleur, de

l'appartenance ethnique, du sexe et de l'orientation sexuelle, de la grossesse et de la maternité, de la religion ou des croyances.

- Cadeaux.
 - Amendes statutaires, amendes pénales, pénalités et frais de justice associés.
 - Paiements pour des travaux ou des activités qui sont entièrement financés par d'autres sources, que ce soit en espèces ou en nature.
 - Activités contraires à la législation de l'UE sur les aides d'État.
 - Créances irrécouvrables sur des parties liées.
 - Paiements pour licenciement abusif et frais de justice associés.
 - le remplacement ou le remboursement de tous les fonds perdus à la suite d'une fraude, d'une corruption, d'un vol, d'un financement du terrorisme ou d'une autre utilisation abusive de fonds.
 - Risque d'inflation ou de change.
 - Prime d'éventualité ou de risque.
 - Les coûts encourus avant l'exécution d'un accord formel, y compris ceux liés à la préparation d'un appel d'offres ou d'une proposition de subvention.
59. Les partenaires doivent s'efforcer d'obtenir des exonérations de taxes locales et, si elles ne sont pas accordées, doivent fournir la preuve de toutes les tentatives visant à obtenir de telles dérogations et du refus formel des gouvernements hôtes pour que les taxes soient considérées comme éligibles.
60. Toutes les dépenses doivent être accompagnées d'une facture valide et d'une preuve de paiement clairement étiquetée :
- Date d'achat.
 - Nom, cachet, adresse du fournisseur, numéro d'identification fiscale selon la législation nationale
 - Dénomination claire des dépenses avec prix unitaire et prix total (et devise clairement spécifiée).
61. Sur demande de la FMU, les justificatifs de paiement seront mis à disposition avec tous les documents relatifs aux dépenses. Les documents originaux, numérisés ou imprimés, seront conservés par les partenaires du SRF et devront être archivés dans leur intégralité à des fins d'audit et de vérification ponctuelle pendant au moins cinq (5) ans.
62. Vous trouverez ci-dessous les orientations budgétaires et les documents requis pour chaque catégorie :

Activités du projet	
Orientations budgétaires	Les activités doivent être séparées par secteur : argent liquide, sécurité alimentaire et moyens de subsistance, protection, santé, nutrition, etc. La catégorie "autres" est disponible pour inclure : - le budget de visibilité (conformément au chapitre sur la visibilité du présent manuel d'exploitation) - Toutes les autres activités du projet qui ne sont pas directement liées aux secteurs mentionnés.
Documentation requise	En fonction du type de dépense, par exemple pour les distributions de matériel aux bénéficiaires, il s'agira de factures pour les articles achetés, de preuves de paiement, de listes de distribution, pour les réunions et les événements, il s'agira de feuilles de présence et de TdR ou de programme.

Actif	
Orientations budgétaires	Les actifs comprennent l'équipement spécialisé, le mobilier et l'équipement de bureau, les véhicules à moteur standard et tout-terrain et tout autre équipement lié au projet. Tout aspect des actifs inclus doit être pleinement justifié comme contribuant au résultat durable du projet. L'amortissement n'est pas une dépense admissible.
Documentation requise	Achat de documents conformément aux lignes directrices

Frais de personnel (y compris les impôts et les prestations)	
Orientations budgétaires	Cette catégorie comprend les personnes travaillant dans le cadre d'un contrat de travail, d'un contrat direct (consultant), des sous-traitants et des détachés. Chaque membre du personnel répertorié doit se voir attribuer une famille d'emplois dans la liste suivante : 1. Gestion du programme - Personnel entièrement affecté à la gestion du projet (catégorie Activité) 2. Conseiller technique

	- Personnel affecté entièrement ou partiellement au projet qui fournit une expertise technique en rapport avec les résultats du projet. (Catégorie Activité) - Personnel MEAL affecté entièrement ou partiellement au projet. (Catégorie MEAL) 3. Soutien et administration du programme - Personnel des RH, de l'informatique, de la logistique, des finances, de l'administration ou autre personnel d'appui affecté entièrement ou partiellement au projet (catégorie Appui) - La direction et les administrateurs de l'organisation ont alloué une partie de leur budget au projet (catégorie Soutien). Les montants budgétisés doivent couvrir le coût de la rémunération et des avantages sociaux, y compris la pension de retraite, les impôts et toute autre contribution sociale légalement requise. Si le coût est celui d'un sous-traitant, il convient d'indiquer un taux d'honoraires qui couvrira le coût total facturé imputable au projet. Chaque membre du personnel de base salarié doit figurer sur une ligne distincte, mais une ligne financière globale est acceptable pour le personnel de soutien de la même catégorie (accompagnée d'une fiche de poste détaillée). Nous ne couvrons pas les frais de rapatriement ou de cessation d'emploi, sauf si les frais de cessation d'emploi sont une obligation légale dans le pays d'intervention. La formation, les conférences et les ateliers relatifs à l'apprentissage et au développement du personnel, y compris la location de locaux, sont des coûts éligibles, mais ils doivent être inclus dans le chapitre sur le renforcement des capacités, sous les coûts du projet.
Documentation requise	Contrat, description de poste et organigramme signés (une fois). Toute rémunération non salariale doit être étayée par des documents internes officiels. Fiches de paie mensuelles, preuve de transfert et feuilles de temps (uniquement pour les employés qui ne travaillent pas à 100 % sur le projet). Pour l'impôt sur le revenu et d'autres obligations légales, la preuve du transfert et les détails du calcul sont nécessaires. Les frais de formation doivent être justifiés par une facture et une preuve de participation.

Frais de voyage, de séjour et d'hébergement

Orientations budgétaires	Pour les voyages effectués par l'ensemble du personnel, des sous-traitants et des consultants dans le cadre de leur activité professionnelle, y compris les frais de transport aérien, ferroviaire, de location/achat de voitures et autres frais de voyage, les frais d'hôtel et d'hébergement, les frais de subsistance, les frais de gestion des voyages et les frais de documentation des voyages. Le budget doit fournir suffisamment de détails sur la nature du voyage et les lieux de départ et d'arrivée. Les frais de voyage, de séjour et d'hébergement liés au suivi et à l'évaluation, s'ils sont applicables et appropriés, doivent être inclus dans le budget du suivi et de l'évaluation. Tous les voyages en train ou en avion seront budgétisés en fonction d'une classe de voyage ne dépassant pas la "classe économique standard", à moins que des classes de voyage plus élevées ne soient représentatives d'un meilleur rapport qualité-prix ou ne soient requises pour respecter une législation spécifique, par exemple la loi sur l'égalité de 2010. Aucun voyage ne doit être réservé dans une classe supérieure à la "classe économique standard" sans autorisation écrite. Les voyages en première classe ne sont en aucun cas autorisés. L'alcool et le tabac ne sont pas des articles de subsistance autorisés. Lorsque des véhicules et des biens d'équipement existants peuvent être utilisés pour mettre en œuvre les activités du SRF, nous acceptons que les frais de fonctionnement et d'entretien soient inclus dans le budget.
Documentation requise	Tous les frais de voyage devront être justifiés par des termes de référence dûment validés ou d'autres documents internes, expliquant les raisons du déplacement. Les indemnités journalières doivent être payées sur la base d'une politique interne partagée ou de normes nationales. Pour l'utilisation d'un véhicule partagé entre plusieurs projets, le remboursement des frais de carburant sera accordé sur présentation d'une facture d'essence et d'un carnet de bord du véhicule. Cette documentation doit inclure la preuve que le voyage est spécifiquement lié au projet SRF.

Coûts de suivi et d'évaluation

Orientations budgétaires	Il est demandé à chaque partenaire de fournir un budget MEAL substantiel (2 à 5 % du budget total, selon les recommandations) pour soutenir le personnel et les activités MEAL. Le SRF se concentrera sur un suivi MEAL de haute qualité afin de garantir une programmation de qualité. Le personnel MEAL, enquêtes (de base, à mi-parcours, en fin de parcours, évaluation), collecte de données de routine, examens indépendants ou internes du projet, etc. Il n'y a pas de plafond spécifique pour les coûts de suivi et d'évaluation ; toutefois, une évaluation sera effectuée pour déterminer si les coûts indiqués sont appropriés pour le projet proposé.
Documentation requise	Le budget devra faire l'objet d'une fiche spécifique afin d'examiner les prévisions de dépenses liées à cette catégorie budgétaire MEAL.

Frais de bureau	
Orientations budgétaires	Une partie des coûts des bureaux régionaux, nationaux ou locaux peut être incluse dans les coûts directs, lorsque le bureau est directement impliqué dans la réalisation du projet. Toutes les ressources destinées à l'usage exclusif du projet financé peuvent être intégralement imputées aux coûts directs. Si les bureaux sont répartis entre plusieurs projets différents, les coûts doivent également être répartis dans la même proportion. Par exemple, si la subvention financée par le SRF représente 20 % des dépenses du projet dans ce bureau, 20 % des coûts doivent être inclus dans les coûts directs. Les coûts non éligibles (tels que la collecte de fonds) doivent être déduits du total. Tout modèle de répartition doit être convenu avec la FMU et des preuves doivent être conservées afin de pouvoir être consultées en cas de besoin. Veuillez inclure dans cette catégorie le matériel de bureau et la remise à neuf d'autres éléments que les actifs.
Documentation requise	Les coûts du bureau national qui sont partagés avec plusieurs projets doivent être étayés par les factures appropriées ainsi que par des documents clés expliquant la répartition entre ces projets.

Renforcement des capacités	
Orientations budgétaires	Renforcement des capacités des organisations nationales et locales. La formation dispensée au personnel de première ligne (par exemple, les travailleurs sociaux, le personnel psychosocial, les infirmières) ou le recrutement de consultants pour le développement organisationnel peuvent être considérés comme relevant de cette catégorie. Cela peut inclure la location de locaux et la fourniture de repas. Les plans de renforcement des capacités techniques et organisationnelles doivent être alignés sur les recommandations du DDA. L'investissement dans les activités de renforcement des capacités ne doit pas dépasser 6 % du budget global.
Documentation requise	

Frais généraux	
Orientations budgétaires	Les frais généraux ne doivent pas dépasser 7 % du total des coûts directs. Chaque partenaire doit recevoir la totalité des 7 % de frais généraux calculés sur sa partie du budget. Les chefs de file des consortiums ne sont pas autorisés à appliquer des frais généraux sur les financements indirects.
Documentation requise	Les frais généraux ne nécessitent aucune documentation pour les organisations qui font l'objet d'un audit annuel.

63. La FMU ne sera pas responsable des dépenses inéligibles encourues par les partenaires du SRF. Ces dépenses seront déduites de la prochaine demande d'avance de fonds et devront être payées à partir de la propre source de revenus du partenaire.
64. Si des dépenses supplémentaires sont considérées comme inéligibles lors de l'audit externe ou d'une enquête spécifique, la FMU se réserve le droit de revoir son évaluation des rapports précédemment validés. Dans ce cas, la FMU soustraira les fonds inéligibles de la prochaine demande de paiement ou demandera au partenaire un remboursement direct. Les partenaires chefs de file doivent travailler sur la même base que leurs partenaires de mise en œuvre au sein d'un consortium.

9.2. Mécanisme de soutien financier communautaire

65. Le mécanisme de soutien financier communautaire est conçu pour responsabiliser les groupes communautaires en leur fournissant des ressources financières pour répondre aux besoins et priorités locaux. Cette approche favorise l'action et la prise de décision au niveau local, ce qui permet aux groupes communautaires de mettre en œuvre des activités qui profitent à leurs communautés.
66. Bénéficiaires du financement : Ce mécanisme de soutien financier est exclusivement destiné aux groupes communautaires, qui peuvent être formels ou informels. Les groupes formels peuvent inclure des organisations communautaires, tandis que les groupes informels peuvent être des collectifs temporaires formés autour de causes spécifiques.

67. Montant du financement : Il varie généralement entre 1 000 et 5 000 USD par groupe communautaire.
68. Remise d'argent : Le mécanisme de remise d'argent est décidé conjointement par DRC et le groupe communautaire, en tenant compte de l'accès, des préférences et de la sécurité.
69. Documentation et rapports :
- **Rapports narratifs et financiers** : Formats de rapport simplifiés, avec la possibilité pour les groupes communautaires d'utiliser des formats alternatifs tels que des vidéos.
 - **Approvisionnement et documentation financière** : Les groupes communautaires sont encouragés à s'approvisionner eux-mêmes, avec des exigences simplifiées en matière de documentation. Les reçus sont préférables mais non obligatoires pour toutes les dépenses.
 - Les partenaires doivent présenter dans leur proposition **plusieurs mécanismes visant à assurer la transparence, la responsabilité et un suivi efficace** afin de garantir que le soutien financier fourni est utilisé de manière efficace et transparente, au bénéfice de la communauté, tout en maintenant la responsabilité vis-à-vis des bailleurs et des autres parties prenantes.

9.3. Monnaie et taux de change

70. Les paiements seront effectués au bénéficiaire en livres sterling. Tous les rapports et budgets doivent également être fournis en livres sterling.
71. Pour les coûts et dépenses encourus dans d'autres devises, les partenaires doivent suivre les taux de change quotidiens publiés par OANDA (<https://www.oanda.com/fx-for-business/historical-rates>) à la date à laquelle l'achat a été enregistré ou réservé dans le système, à moins que leur système de taux de change n'ait été approuvé au cours de la phase d'évaluation de la diligence raisonnable.
72. Le partenaire est responsable du suivi et de la gestion des fluctuations des taux de change pendant toute la durée du projet. Lorsque des gains ou des pertes de change importants sont accumulés, le partenaire, la FMU et le bailleur décideront ensemble de la manière de les gérer.
73. Pour les partenaires qui ne disposent que d'un compte bancaire dans le pays de mise en œuvre, le budget sera élaboré dans la monnaie locale (F.CFA ou CFA). Les coûts et dépenses prévus seront ensuite convertis en utilisant le taux de change d'OANDA. Étant donné que le projet génère tous les flux de trésorerie en monnaie locale (F.CFA ou CFA), mais que les paiements sont effectués en livres sterling, des fluctuations importantes des taux de change peuvent affecter la stabilité financière du projet. Il est attendu de ces partenaires qu'ils suivent de près les fluctuations des taux de change pendant toute la durée du projet, et la FMU les soutiendra dans la gestion de ces risques.

9.4. Comptes bancaires

74. L'unité de gestion des fonds recevra les fonds des bailleurs sur son compte bancaire situé à son siège, qui sera utilisé pour la gestion des fonds du SRF. Ce compte sera également utilisé pour transférer les fonds aux différents partenaires.
75. Si un partenaire ne souhaite pas ouvrir un compte bancaire spécifique dédié au SRF, il doit être en mesure de prouver l'existence d'un système solide et transparent de suivi des fonds du SRF à l'aide de documents bancaires officiels.
76. La FMU peut refuser de transférer des fonds à un établissement bancaire qui n'offre pas une garantie financière suffisante, ou appliquer des taux de transfert ou de gestion inacceptables.
77. Lors de l'audit financier annuel, chaque partenaire peut être invité à présenter ses relevés bancaires afin de démontrer la bonne réception des fonds liés au projet financé par le SRF et de valider toute dépense liée à la mise en œuvre du projet financé par le SRF. Le fait que le compte bancaire soit mis en commun et/ou utilisé pour d'autres projets ou activités ne doit en aucun cas constituer une raison valable pour refuser de fournir/présenter des copies des relevés bancaires et des transcriptions.

9.5. Rapport financier & demande d'avance

78. Les rapports financiers seront établis à l'aide du *modèle financier du SRF (annexe 2)*, qui comprend les éléments suivants :
- Un suivi financier détaillé avec une prévision qui devra être mise à jour.
 - Une demande de paiement du partenaire (PPR) directement liée à la prévision.
 - Un suivi simplifié du "bailleur" lié au suivi financier détaillé qui permettra à la FMU d'agrèger les données de tous les partenaires du SRF.
79. Les dépenses incluses dans le suivi budgétaire seront directement liées à un extrait du registre du partenaire spécifique au projet SRF. Toutes les dépenses doivent avoir une référence unique mentionnée à la fois sur le grand livre et sur les documents justificatifs afin de faciliter le contrôle.
80. Dans le cas d'une candidature de consortium, chaque partenaire devra élaborer un budget détaillé qui sera automatiquement combiné dans un budget détaillé global.
81. Lors de l'élaboration de leur budget, les partenaires devront sélectionner une catégorie pour chaque ligne financière, afin d'aider le SRF à évaluer la qualité de la gestion participative. Ces catégories doivent être sélectionnées dans la première colonne du budget à partir d'une liste déroulante et sont énumérées ci-dessous :
- **Assistance directe aux bénéficiaires (AD)** : Services fournis et assistance matérielle/ressources investies pour permettre aux populations touchées d'accéder à des services qui contribuent à couvrir leurs besoins fondamentaux. Cela peut s'étendre aux coûts des ressources humaines pour le personnel de première ligne qui fournit des services à la population touchée. (par exemple, travailleurs sociaux, personnel psychosocial, infirmières).
 - **Autres coûts directs (ODC)** : ressources utilisées pour la préparation de l'activité, les coûts directs de l'activité (par exemple, les coûts transactionnels pour l'assistance en espèces) et l'assurance qualité.
 - **Soutien (SU)** : Tous les coûts qui ne sont pas directement liés à la mise en œuvre du projet mais qui sont nécessaires pour le soutenir.
 - **Frais généraux** : Fonds non affectés conformément aux lignes directrices définies dans le chapitre sur les dépenses d'éligibilité.
82. La fréquence des rapports et l'avance associée seront soumises à l'évaluation de l'**approche par niveau** du partenaire et suivront le tableau ci-dessous :

Résultat de l'ADD		Risque faible	Risque moyen	Risque élevé
Rapports financiers		Tous les 6 mois	Tous les 3 mois	Chaque mois, un extrait du grand livre et un rapport tous les 3 mois
Demande préalable	Fréquence	6 mois	3 mois	3 mois
	Première	Au début du projet, sur la base des prévisions fournies avec la demande	Au début du projet, sur la base des prévisions fournies avec la demande	Au début du projet, sur la base des prévisions fournies avec la demande
	Deuxième	Après 5 mois, sur la base d'une prévision révisée	Après 2 mois, sur la base d'une prévision révisée et d'un extrait de leur grand livre.	Après 2 mois, sur la base d'une prévision révisée et d'un extrait de leur grand livre.
	Suivant	Montant basé sur les prévisions révisées fournies avec le rapport financier	Montant basé sur les prévisions révisées fournies avec le rapport financier	Montant basé sur les prévisions révisées fournies avec le rapport financier

83. Les partenaires du SRF disposeront de trente (30) jours après la fin de la période de référence pour soumettre leur rapport. Toutefois, les partenaires qui mettent en œuvre des projets au sein d'un consortium auront jusqu'à soixante (60) jours pour soumettre leur rapport.

84. Si le rapport financier présente un faible taux d'absorption ou si des activités clés n'ont pas été mises en œuvre, les partenaires doivent clarifier la situation dans leur rapport narratif et indiquer toute mesure d'atténuation pertinente.
85. Un aperçu financier de l'ensemble de la subvention sera présenté à chaque réunion du conseil d'administration du SRF, qui inclura des données et des ratios financiers clés afin de donner une vue d'ensemble de la situation financière. Cependant, tous les rapports financiers seront disponibles sur demande auprès du conseil d'administration du SRF pour consultation ou présentation formelle.
86. Chaque projet financé par le SRF a une période de liquidation de quatre-vingt-dix (90) jours, après la fin du projet (sur la base de la date de fin convenue dans la convention de subvention/le protocole d'accord).
87. Afin d'éviter la rétention de liquidités, le solde de l'avance précédente sera toujours déduit de la demande de paiement du partenaire. Toute dépense encore contestée à la date limite de soumission sera supprimée du rapport financier du partenaire et, par conséquent, du solde. Un modèle de demande de paiement du partenaire sera fourni aux partenaires du SRF, et un autre modèle d'agrégation de ces demandes sera mis à la disposition des partenaires principaux.
88. Le partenaire chef de file du consortium est responsable du transfert des montants nécessaires à chaque partenaire de son consortium, sur la base des informations soumises à la FMU par le biais du formulaire de *demande de paiement des partenaires*.
89. En cas de retard dans la soumission d'un formulaire de demande de paiement du partenaire, le partenaire sera entièrement responsable de tout problème de liquidité. Il ne faut pas s'attendre à ce que le SRF commence à avancer des fonds pour résoudre une éventuelle crise de liquidité.
90. Pour chaque demande d'avance, un montant équivalent à **5%** du total des fonds demandés sera retenu par la FMU à titre de provision pour toute dépense potentielle inéligible jusqu'à ce que les résultats de l'audit final soient reçus. Ce montant sera déduit des frais généraux et transféré une fois que l'audit final aura confirmé l'exactitude des rapports financiers finaux du partenaire.

9.6. Contrôle ponctuel

91. L'objectif de la vérification ponctuelle est d'identifier, avant un audit, les dépenses potentiellement inéligibles ou les problèmes liés aux processus internes du partenaire. Cette identification permet au partenaire de corriger son fonctionnement interne, de rassembler les documents manquants ou d'ajuster ses procédures. Elle peut également permettre de détecter des fraudes ou des actes répréhensibles potentiels qui pourraient donner lieu à une enquête plus approfondie ou à une mission d'audit spécifique.
92. Les contrôles ponctuels seront effectués par la FMU sur un échantillon de transactions sélectionnées de manière discrétionnaire et pour lesquelles le partenaire devra envoyer les pièces justificatives pertinentes dans les 5 jours suivant la demande. La sélection des transactions sera divisée en 3 catégories :
 - **Contrôle prioritaire** : dépenses sur lesquelles nous concentrerons notre attention et pour lesquelles nous aurons très probablement besoin de documents à chaque fois (appels d'offres importants, transferts de fonds, travailleurs journaliers, etc.)
 - **Contrôles cycliques**, dépenses de catégories sensibles qui varieront d'une période de rapport à l'autre (mission et transport, ressources humaines, actifs, frais de bureau, ateliers et formations, etc.)
 - **En ce qui concerne les contrôles**, les dépenses sélectionnées sur la base d'une analyse rapide du rapport qui pourraient soulever des inquiétudes (dépenses qui présentent une forte incohérence avec les dépenses ou les prévisions des mois précédents et pour lesquelles une explication rationnelle ne peut être trouvée dans le rapport narratif, une grande quantité de dépenses avec le même fournisseur, etc.)
93. Des contrôles ponctuels seront organisés à chaque période de déclaration, mais ne dépasseront pas une sélection de 15 transactions par partenaire, afin d'éviter une charge de travail supplémentaire inutile.
94. Si la FMU a des doutes sur l'éligibilité ou la validité des documents de l'échantillon, elle demandera des documents supplémentaires à partir d'un nouvel échantillon jusqu'à ce qu'elle soit convaincue que la documentation du partenaire est conforme aux procédures vérifiées et aux lignes directrices décrites dans le

présent manuel d'opérations. La FMU exclura toutes les dépenses pour lesquelles la documentation appropriée n'a pas été soumise en temps voulu ou qui font encore l'objet d'une discussion sur l'éligibilité à la date limite de soumission du rapport du bailleur.

95. Si la FMU soupçonne que l'inéligibilité peut être liée à une fraude ou à un acte répréhensible, elle soumet la question au conseil d'administration du SRF, ce qui peut donner lieu à des enquêtes plus approfondies.

9.7. Flexibilité

96. Les partenaires du SRF sont autorisés à effectuer des variations budgétaires n'excédant pas 10% sur les catégories budgétaires du budget approuvé du projet. Toute variation dépassant 10% d'une catégorie budgétaire doit être soumise à l'approbation préalable de la FMU.
97. Des lignes financières supplémentaires peuvent être créées pendant la phase de mise en œuvre, à condition qu'elles aient été communiquées à la FMU et approuvées par elle. Ces modifications peuvent inclure, sans s'y limiter, de nouvelles activités, une nouvelle zone géographique, du personnel ou des équipements. En fonction de l'impact de ces modifications, la FMU demandera au partenaire de remplir le **formulaire de demande de modification** si les modifications demandées s'appliquent aux points décrits dans la *section 5. Gestion de la subvention*.
98. Lorsqu'ils utilisent la possibilité de flexibilité, les partenaires du SRF doivent veiller à respecter le ratio (Programme/Soutien - Direct aux bénéficiaires) validé lors de la proposition initiale approuvée.

9.8. Audit

99. La FMU organisera les termes de référence, la sélection et la contractualisation de l'organisation responsable de l'audit des projets mis en œuvre dans le cadre du SRF. La FMU veillera à partager la planification de l'audit avec les partenaires du SRF.
100. La FMU organisera un audit final pour tous les projets ainsi qu'un audit à mi-parcours pour chaque projet d'une durée de 24 mois et plus.
101. La FMU se réserve le droit d'effectuer des audits supplémentaires en cas de doute sur le fonctionnement d'un partenaire. Si un audit supplémentaire de la FMU révèle une faute ou un détournement, le coût de l'audit sera transféré au partenaire.
102. Tous les partenaires devront fournir tous les documents relatifs à leur projet qui sont demandés par les auditeurs, que ce soit avant, pendant ou après la mission d'audit.
103. Les audits financiers peuvent être réalisés principalement à distance (à l'aide de scanners), mais des visites physiques seront demandées, au moins dans les bureaux principaux des partenaires. Les visites sur le terrain ne seront effectuées qu'avec l'accord des départements de sûreté et de sécurité des partenaires du consortium. Si la visite sur le terrain pose problème, une réunion conjointe sera organisée entre le partenaire, le cabinet d'audit et la FMU. En fonction du type de difficulté contextuelle, plusieurs options seront examinées, telles que le report de la visite, des réunions virtuelles, des numérisations supplémentaires de documents, etc. L'option choisie sera consignée dans un document officiel signé par toutes les parties.
104. Chaque rapport d'audit sera officiellement communiqué par la FMU au conseil d'administration du SRF.

9.9. Retour des fonds

105. Le Titulaire restituera les fonds non dépensés à la fin de la Convention de subvention dans les 14 jours suivant la réception d'une demande de la FMU, sauf accord écrit de la FMU. À tout moment, lors de la restitution des fonds, le Titulaire doit mentionner le numéro de référence de la subvention.

10. Gestion logistique

10.1. Marchés publics

106. Tous les achats doivent être effectués dans le cadre d'un processus transparent, équitable et ouvert, afin de garantir l'égalité de traitement de tous les acteurs économiques. Le personnel doit déclarer tout conflit d'intérêt ou toute offre de cadeau, d'avantage ou d'hospitalité à son supérieur hiérarchique dès qu'il se présente. Tout conflit d'intérêt doit être traité immédiatement pour éviter de compromettre l'impartialité de la sélection.
107. Les partenaires seront autorisés à utiliser leurs propres lignes directrices en matière de passation de marchés si elles ont été approuvées au cours de la procédure de diligence raisonnable et dans les limites mentionnées dans le chapitre relatif à la vérification et à la diligence raisonnable.
108. Les registres de toutes les activités de passation de marchés doivent être conservés par le partenaire pendant au moins cinq ans à compter de la date de fin du projet et être mis à la disposition des auditeurs et de la FMU sur demande.
109. Le partenaire effectuera tous ses achats conformément aux exigences locales. Pour les produits sensibles tels que les médicaments, les vaccins, les suppléments, les semences, etc., les partenaires veilleront à ce que l'achat, le stockage et la distribution soient conformes aux lois et réglementations locales. Le partenaire veillera également à ce que des systèmes de stockage, de manutention et de livraison sûrs et sécurisés soient en place, y compris l'élimination en toute sécurité des articles inutilisés ou périmés.

10.2. Gestion des actifs

110. Les équipements et les fournitures achetés en partie ou en totalité avec les fonds du SRF sont considérés comme des actifs du projet s'ils ont une durée de vie utile de plus d'un an ; et soit (1) le prix d'achat ou le coût de développement d'un actif individuel est supérieur à 500 £ ou l'équivalent en monnaie locale ; soit (2) il s'agit d'un groupe d'articles de moindre valeur qui sont mobiles et considérés comme attrayants (par exemple, téléphones mobiles, appareils photo, ordinateurs portables, tablettes, téléphones satellites, véhicules, nourriture, produits pharmaceutiques, trousse de secours, etc. Les produits alimentaires et pharmaceutiques, qui sont généralement considérés comme des biens de consommation, ne doivent être inclus dans la liste des actifs que s'ils ne sont pas distribués à la fin du projet.
111. Le partenaire établira et tiendra à jour un inventaire de tous ces biens et veillera à ce qu'un contrôle physique de tous les biens ait lieu au moins une fois par an. Le partenaire doit utiliser le modèle d'inventaire fourni à l'**annexe 3**, qui doit être communiqué à la FMU avec chaque rapport annuel et sera examiné lors des audits annuels.
112. Le partenaire est responsable de l'utilisation appropriée de tout bien acheté avec des fonds du SRF. Le bailleur restera propriétaire de tous les actifs à moins qu'une décision écrite spécifique concernant le transfert de propriété n'ait été accordée. Les partenaires doivent adresser la proposition d'affectation finale des actifs à la FMU au moins 3 mois avant la fin de leur convention de subvention. LA FMU consultera le bailleur concerné et donnera un retour écrit aux partenaires avant la fin du projet.
113. Les biens perdus, volés ou endommagés doivent être enregistrés dans un document officiel de radiation et approuvés par le partenaire du directeur. Le partenaire devra également vérifier si la situation de ces biens relève de l'obligation de déclaration en cas de détournement de l'aide. Le document de radiation doit couvrir
 - Un bref résumé de l'affaire et de la raison pour laquelle il est nécessaire de procéder à une radiation, par exemple un équipement endommagé, perdu ou volé.
 - Le montant à amortir - y compris la valeur de remplacement de tout équipement.
 - Tentatives de rétablissement et résultats (par exemple, rapports de police).
 - Actions prises ou prévues pour éviter que la situation ne se reproduise.
 - Détails de la transaction, par exemple le composant, le centre budgétaire et le code de compte.

11. Visibilité

11.1. Responsabilités des partenaires du cadre stratégique de référence

114. Les partenaires qui bénéficient du soutien du SRF ont l'obligation contractuelle d'assurer la visibilité du financement du SRF pour l'aide humanitaire qu'ils reçoivent et de communiquer à ce sujet. Si les éléments suivants ont été inclus dans leur budget, le partenaire doit veiller à respecter les exigences en matière de visibilité :
115. :
- **Matériel pédagogique** : T-shirts, vestes, casquettes, banderoles, sacs, autocollants, drapeaux, y compris l'impression pour les activités de formation et de sensibilisation.
 - **Biens** : Matériel distribué aux partenaires locaux et aux bénéficiaires, tel qu'une glacière (vaccination).
 - **Signalisation des bâtiments** : centres de santé, points de distribution, hangars, espaces sécurisés, centres pour les femmes, guichets uniques,
 - **Vêtements** pour des événements spécifiques ou pour un personnel spécifique
 - **Véhicule** (selon l'évaluation de la pertinence de la sécurité par les partenaires)
 - **Outils de communication et de sensibilisation** : Bannières, dépliants, kakemonos, brochures et affiches, médias locaux, spots radio, ateliers,
 - **Matériel de formation** : Orientations, modules de formation, kits de formation, outils de formation
 - **Publications** : rapports narratifs, rapports d'évaluation et rapports de recherche
 - **Communiqués de presse, documents d'information et présentations** (liés aux médias externes)
116. Les éléments suivants ne nécessitent aucune visibilité : Les NFI distribués aux ménages, la papeterie courante, le matériel de bureau utilisé pour la mise en œuvre du projet, le mobilier de bureau et tous les articles de procès-verbaux.
117. Si cela risque de compromettre la mise en œuvre du projet ou la sécurité du personnel impliqué, des dérogations aux exigences de visibilité peuvent être autorisées, mais elles doivent être approuvées par écrit par la FMU. Cette demande doit être faite avant la signature de la convention de subvention entre le SRF et le partenaire.
118. Lorsque des personnes reconnaissables sont représentées dans une photographie ou un film, les partenaires doivent disposer d'une déclaration de ces personnes autorisant l'utilisation décrite de leur image.
119. Pour la publication, la clause de non-responsabilité suivante peut être utilisée : "Ce matériel a été financé par le Fonds régional pour le Sahel avec UK Aid ; cependant, les points de vue et les opinions exprimés sont ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux du Fonds régional pour le Sahel".
120. Les partenaires doivent utiliser pleinement leurs comptes de médias sociaux et incorporer des messages liés au SRF tout au long du cycle de vie des projets afin d'offrir aux personnes qui les suivent une expérience interactive ou " en temps réel ". Les partenaires doivent désigner le SRF comme le Fonds Régional du Sahel ou le SRF sur les plateformes de médias sociaux du SRF : @SahelRegionalFund sur X (anciennement Twitter).

11.2. Responsabilités de la FMU

121. La FMU sera chargée de partager des photos, des exemples de réussite et des résultats obtenus par les partenaires de la SRF afin d'améliorer la visibilité positive auprès des bailleurs et du public.
122. La FMU fournira aux partenaires un graphique du logo du SRF au début des projets.

12. Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI)

123. Le partenaire publiera, conformément à la norme de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IATI), des informations sur tous ses financements au titre du SRF dans les six mois suivant le début de cet accord. L'objectif de cet engagement est de permettre la traçabilité tout au long de la chaîne de distribution. Pour de plus amples informations, veuillez consulter : <https://www.sahelregionalfund.org/en/ressources/iati/>
124. Le partenaire se réfère à DRC en tant qu'organisation de financement dans sa publication IATI, en utilisant le nom de l'organisation **Danish Refugee Council** et l'identifiant IATI de l'organisation : **DK-CVR-20699310**.
125. Le partenaire donne son accord pour que cet accord (et toute modification ultérieure) et les informations de financement associées soient publiés sur les sites web du DRC, du SRF et du FCDO.

13. Cadre de suivi, d'évaluation, de responsabilité et d'apprentissage

13.1. Objectifs et champ d'application du cadre MEAL

126. Le SRF a été élaboré sur la base d'une théorie du changement (TdC) de haut niveau comprenant des dimensions clés du changement (par exemple, changement de capacité, changement au niveau du partenariat, changement de politique) afin que les résultats puissent être cartographiés dans les différents domaines d'intervention, secteurs et dimensions clés du changement. Cette TdC, associée à un plan MEAL solide, constituera la feuille de route sur laquelle le SRF s'appuiera pour démontrer les résultats obtenus. Il constitue la base de la démonstration de la pertinence, de l'efficacité et de l'impact du SRF.
127. L'objectif du cadre MEAL est de suivre les résultats attendus, ainsi que l'évolution et les changements systémiques, conformément au mandat du SRF. Le cadre MEAL comprendra des questions d'apprentissage clés pour soutenir une stratégie de gestion adaptative pour la gestion collective du SRF. Il permettra également aux partenaires du SRF de démontrer leurs efforts cumulés, ainsi que des illustrations de certains résultats plus larges, d'une manière cohérente et inclusive. Le cadre MEAL sera divisé en deux parties :
- L'approche MEAL de la FMU qui donnera une vue d'ensemble des responsabilités de la FMU en matière de MEAL. Les détails sur les activités, les processus, les outils et les rôles et responsabilités de FMU MEAL sont disponibles dans le document de gouvernance disponible sur notre site web.
 - Le guide MEAL des partenaires qui se concentrera sur l'orientation des partenaires sur la façon d'assurer une programmation de haute qualité par le biais d'un système MEAL solide qui favorisera un suivi adéquat des projets, une évaluation basée sur des preuves, l'innovation, la responsabilité envers les populations touchées et l'apprentissage.

13.2. Approche de la FMU en matière de repas

13.2.1. Contrôle

128. Le suivi est la collecte continue et systématique de données et d'informations relatives aux projets du SRF. L'analyse des données de suivi permettra d'évaluer les progrès accomplis dans la réalisation des résultats escomptés, de gérer l'adaptation stratégique et de promouvoir la responsabilité entre les partenaires du Fonds. Il s'agira principalement du suivi des progrès réalisés par les partenaires dans la mise en œuvre des activités du projet et des résultats escomptés. Les principaux outils utilisés seront la matrice de suivi des progrès (PTM), qui est un outil harmonisé (**annexe 5**) conçu pour collecter au niveau du projet tous les indicateurs de base du SRF et les indicateurs spécifiques au projet. Voir les détails sur les indicateurs et la matrice de suivi des performances (PTM) ci-dessous.
129. Des réunions d'examen du projet avec les partenaires seront organisées trimestriellement (ou mensuellement, en fonction des besoins de suivi du partenaire) pour discuter de sujets tels que les difficultés d'accès, les risques,

les changements programmatiques/besoins d'adaptation, la progression par rapport aux objectifs fixés (jalons), les taux d'épuisement financier, la coordination au sein des consortiums et d'autres acteurs, les besoins en matière de plaidoyer et tout autre défi.

130. Des visites de suivi sur le terrain des projets des partenaires seront effectuées trimestriellement par la FMU, combinant des examens programmatiques et financiers. Ces visites visent à faciliter la compréhension du contexte d'intervention des partenaires et à interagir avec les différentes parties prenantes, y compris les communautés bénéficiaires. Cela permettra d'identifier les actions correctives et les adaptations du programme, tout en atténuant les signaux d'alerte et les conflits d'intérêts potentiels. Le SRF organisera des visites trimestrielles par pays, en veillant à ce que chaque partenaire reçoive au moins une visite par an.
131. Le contrôle par des tiers sera effectué par une entité distincte afin de renforcer les efforts de contrôle de la FMU. Cette approche sera privilégiée pour les organisations classées comme présentant un risque moyen ou élevé à l'issue du processus DDA, et opérant dans des zones difficiles d'accès où la FMU n'a qu'un accès limité. Cela permettra d'assurer une vérification indépendante et approfondie, une supervision et une atténuation des risques pour les projets exécutés dans des zones difficiles d'accès, peu sûres et éloignées.

13.2.2. L'évaluation

132. La FMU organisera et conduira des **évaluations à mi-parcours**. Les évaluations porteront sur le fonctionnement du fonds (le système de gouvernance) et évalueront la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la gestion des fonds. L'évaluation contribuera à déterminer si le SRF progresse vers son objectif en identifiant les changements qui peuvent être attribués au SRF, en identifiant les domaines d'amélioration, en suggérant des recommandations et en capitalisant l'apprentissage. Les questions suivantes seront utilisées pour guider l'évaluation :
 - Le SRF contribue-t-il à améliorer la qualité et l'efficacité de l'action humanitaire dans les points chauds du Sahel ?
 - Les partenaires soutenus ont-ils gagné en stabilité financière et en capacité de programmation/préparation pour s'adapter de manière rentable, ce qui leur permet de répondre aux besoins humanitaires et de protection les plus aigus et aux crises émergentes de manière durable dans les points chauds du Sahel ?
 - Le SRF influence-t-il collectivement la politique et la réforme du système humanitaire au Sahel ?
133. L'évaluation sera menée par un consultant externe qui utilisera des méthodes de recherche approuvées telles que le suivi des processus, l'analyse des contributions et/ou l'examen de la documentation. Les résultats de l'évaluation contribueront à la révision de la stratégie et des cadres opérationnels du SRF et nécessiteront le soutien et la collaboration des partenaires de mise en œuvre.

13.2.3. Apprentissage

134. Pour démontrer que l'approche programmatique SRF peut être un atout dans l'amélioration de la réponse humanitaire au Sahel, un système d'*apprentissage* solide sera mis en place. Ce système documentera l'innovation, l'apprentissage, l'adaptation, l'anticipation et le dialogue politique sur la base des preuves générées tout au long du projet. L'apprentissage soutiendra également la révision des cadres, des outils et de la stratégie du SRF.
135. L'apprentissage s'appuiera sur des approches qualitatives, en utilisant des méthodes participatives, des examens de documents et des processus basés sur : les rapports de suivi, les réunions d'examen des projets, les rapports de projets, les évaluations de projets, la recherche opérationnelle, etc.
136. L'unité de gestion du fonds facilitera les examens annuels formels avec le conseil d'administration du SRF et les représentants des partenaires au niveau régional, dans le but de partager l'apprentissage annuel, de discuter et de partager les meilleures pratiques et de vérifier s'il est nécessaire de mettre à jour le cadre stratégique du SRF.

13.2.4. Rapport qualité-prix

137. L'optimisation des ressources est un cadre qui aide les organisations à *maximiser l'impact de chaque livre, couronne ou euro dépensé dans un programme afin d'améliorer la vie des communautés affectées pour lesquelles*

et avec lesquelles nous travaillons. Pour s'assurer que l'utilisation optimale des ressources permet d'atteindre les résultats escomptés d'un programme, l'analyse de l'optimisation des ressources est guidée par quatre piliers connus sous le nom de "4 E" : Économie, Efficience, Efficacité et Équité.

138. Le SRF évaluera le rapport qualité-prix des partenaires au début, pendant la mise en œuvre et lors des évaluations.
139. L'analyse VfM s'appuiera sur le cadre VfM du SRF, qui comprend les indicateurs et les paramètres nécessaires à une analyse uniforme au sein du SRF et parmi ses partenaires.

13.3. Partenaires Orientation MEAL

140. Cette section est conçue pour aider le personnel MEAL des partenaires, les chefs de projet, les responsables de programme et les coordinateurs techniques à savoir ce que l'on attend du SRF en termes de normes MEAL. Elle n'a pas vocation à remplacer les directives internes des partenaires du SRF en matière de MEAL, mais vise à soutenir des actions de MEAL de qualité afin d'améliorer les performances des projets financés par le SRF.
141. Il est obligatoire pour les partenaires de développer un cadre de résultats et un cadre MEAL dans leur proposition de projet afin de démontrer une assurance qualité forte et solide.
142. Les indicateurs de résultats à utiliser dans le cadre de résultats sont détaillés dans la fiche de référence des indicateurs globaux (GIRS, annexe 5). S'ils le jugent nécessaire, les partenaires peuvent ajouter d'autres effets, produits et indicateurs de performance dans le cadre de résultats. Le SRF encourage les partenaires à utiliser des indicateurs globaux standardisés⁴ pour permettre l'agrégation et la comparaison entre les pays et les partenaires.
143. Le cadre de résultats doit être communiqué en tant qu'annexe séparée, en utilisant le modèle fourni par le SRF.
144. Le plan MEAL est inclus dans le modèle de proposition de projet en tant que section et doit inclure une description du personnel et des ressources MEAL, y compris un résumé du budget MEAL et un plan de travail MEAL (à présenter en annexe). Les informations détaillées et les approches incluses dans le plan MEAL sont décrites dans les sections ci-dessous.
145. Le SRF recommande aux partenaires de consacrer au moins 1 à 3 % du budget total aux activités et à la dotation en personnel dans le domaine de l'évaluation des besoins en matière d'aide humanitaire. La numérisation des processus et des outils est fortement encouragée.

13.3.1. Contrôle

146. L'approche de suivi du plan MEAL doit décrire comment le système de suivi du partenaire garantira l'efficacité et l'efficience de l'intervention afin d'obtenir les résultats escomptés à la fin. Il s'agit notamment de décrire comment les activités sur le terrain seront contrôlées pour vérifier le respect des plans, de la qualité et des normes, ce qui permettra d'identifier les lacunes et les possibilités d'amélioration.
147. Les partenaires doivent démontrer comment les données des indicateurs de performance et d'autres informations/données quantitatives ou qualitatives seront collectées, analysées, présentées et examinées afin de suivre les progrès de la mise en œuvre et l'obtention des résultats escomptés.
148. Il est attendu des partenaires qu'ils s'étendent sur le suivi contextuel et qu'ils identifient à temps les contraintes et les facteurs externes susceptibles d'affecter la mise en œuvre et la performance des activités. Les données du projet et les autres produits du suivi doivent également être utilisés pour l'adaptation du projet.
149. Les partenaires sont censés effectuer un suivi du contexte afin d'identifier les facteurs externes ayant un impact sur les performances du projet et de s'adapter en conséquence. Dans les environnements difficiles où l'accès est limité et où il existe des risques en matière de sécurité, un suivi régulier sur place peut s'avérer impossible. Les partenaires doivent élaborer une stratégie de suivi à distance en utilisant des méthodes et des outils

⁴ [Home | Indicator Registry \(hpc.tools\)](https://hpc.tools)

appropriés pour garantir l'efficacité des activités et la responsabilité envers les populations touchées. Cette approche doit être régulièrement mise à jour en même temps que le registre des risques.

150. L'approche de suivi doit également démontrer comment le renforcement des capacités des partenaires (le cas échéant) sera suivi. A cette fin, il est attendu du partenaire responsable du renforcement des capacités qu'il partage avec la FMU un plan de renforcement des capacités dans les cinq premiers mois du projet. Ce plan doit être basé sur les lacunes observées au cours du processus d'approbation et au cours des premiers mois de la mise en œuvre des activités.

13.3.2 Approche de l'évaluation

151. Les évaluations jouent un rôle important dans le respect de l'engagement du SRF à garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources en tant qu'outil de responsabilisation et d'apprentissage. Chaque proposition de subvention pour une intervention sur le terrain doit inclure une approche d'évaluation qui donne des détails sur les types, les calendriers et les thèmes de l'évaluation qui sera menée.
152. Les partenaires classés comme *présentant un risque faible* après vérification, avec un projet de plus de 24 mois, sont censés planifier, budgétiser et réaliser trois enquêtes au cours du projet. Une enquête de référence, une enquête à mi-parcours et une enquête finale évaluant les performances du projet, et une évaluation à mi-parcours évaluant le projet dans son ensemble.
153. Pour les partenaires à *risque moyen et élevé*, dont les projets ont une durée inférieure ou égale à 24 mois, seule une enquête de base sera exigée, dans le but de collecter des valeurs de référence pour les indicateurs du projet. Le SRF effectuera une évaluation à la fin du projet par l'intermédiaire d'une tierce partie. **Les enquêtes de référence** permettront, au début du projet, de collecter les valeurs de référence des indicateurs inclus dans le cadre de résultats. L'enquête de référence doit être réalisée au plus tôt, en fonction de l'accessibilité des zones, mais au plus tard trois mois (03) après le début de l'intervention. **Les enquêtes à mi-parcours et finales** se concentreront sur les indicateurs de résultats ou sur tout autre indicateur nécessitant des enquêtes comme méthode de mesure. Des comparaisons seront effectuées entre les valeurs de référence et celles collectées lors des enquêtes à mi-parcours et finales.
154. Les partenaires partageront avec la FMU les termes de référence de l'enquête, décrivant la portée du travail, et la FMU pourra faire des recommandations potentielles avant la collecte des données.
155. **Les évaluations à mi-parcours** menées par les partenaires doivent se concentrer sur le projet dans son ensemble et évaluer la gestion et la gouvernance du projet, les procédures (financières, chaîne d'approvisionnement, gestion des subventions, etc.), l'optimisation des ressources, le soutien du SRF, la participation des sous-partenaires et l'amélioration des capacités. Les partenaires peuvent se référer aux questions d'évaluation de l'OCDE/CAD⁵, en sélectionnant les questions les plus pertinentes.
156. Cette évaluation doit être réalisée par un consultant externe et l'étendue des travaux doit être élaborée en étroite collaboration avec la FMU.
157. Le rapport d'évaluation doit être soumis à la FMU avec toutes les sources de vérification (y compris le PTM mis à jour).

13.3.3. Responsabilité à l'égard des populations affectées (AAP)

158. La stratégie de la SRF consistant à mettre en œuvre un nouveau modèle de réponse au Sahel, combinant une approche basée sur les besoins et centrée sur les personnes, doit s'appuyer sur une forte responsabilité envers les populations affectées par les conflits et les déplacements. Les partenaires de la SRF sont tenus d'adhérer aux normes humanitaires fondamentales et aux engagements du AAP de l'IASC, et doivent clairement démontrer leur engagement dans la mise en œuvre du projet :
 - Comment la population affectée, y compris les groupes marginalisés et/ou vulnérables, participera et jouera un rôle actif dans les décisions relatives à la conception et à la mise en œuvre de l'activité.
 - Quels sont les mécanismes spécifiques mis en place pour rendre l'information disponible et accessible aux populations touchées.

⁵ <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

- Quels sont les mécanismes mis en place pour recevoir les commentaires et/ou les plaintes des bénéficiaires et y répondre pendant toute la durée de l'activité ?
- Comment des mécanismes sûrs, accessibles et transparents sont mis en place pour recueillir les plaintes de manière confidentielle.
- La manière dont le retour d'information est recueilli, pris en compte et traité de manière opportune et structurée.
- La manière dont le retour d'information sera intégré dans la mise en œuvre des activités, le suivi et l'évaluation des progrès, et la conception de corrections de trajectoire si nécessaire.
- Comment les mécanismes seront contrôlés pour s'assurer qu'ils sont appropriés, qu'ils fonctionnent et qu'ils ont la confiance de la communauté.

Des indicateurs clés de performance pour certains mécanismes de retour d'information communautaire sont élaborés dans la GIRS afin d'aider les partenaires à contrôler la performance du système de responsabilité, en veillant à ce qu'il soit sûr, accessible, adapté aux enfants et au genre, inclusif et fonctionnel.

13.3.4. Apprendre

159. Le matériel de suivi, d'évaluation et de responsabilisation et les informations générées devraient être utilisés pour produire des preuves et des enseignements. Les partenaires sont encouragés à promouvoir l'apprentissage par les moyens suivants : (1). Générer des preuves à partir de la collecte et de l'analyse de données ; (2). En documentant les meilleures pratiques et les réussites ; (3). L'examen des projets ; et d'autres approches d'apprentissage, en veillant à ce que l'apprentissage ait lieu pour soutenir l'amélioration continue de l'apprentissage et du changement organisationnels.
160. L'examen annuel est obligatoire pour chaque projet et devrait être l'occasion d'évaluer la situation du projet en termes de coordination, y compris les relations entre les partenaires, la stratégie d'accès et l'acceptation, le ciblage des zones les plus néceessiteuses, le partage des informations, la prise de décision, la réaction au leadership et le soutien de la FMU. À la fin de l'examen, les partenaires doivent transmettre un rapport au SRF et peuvent demander des modifications de leurs activités en fonction des lacunes ou des meilleures pratiques identifiées.
161. L'équipe MEAL du SRF rassemblera les leçons et les preuves collectées par toutes les entités financées par le SRF pour les diffuser parmi les partenaires du SRF et à un public plus large, afin de soutenir le plaidoyer et le dialogue politique.

13.3.3. Matrice de suivi des performances (PTM)

162. Le PTM permet d'articuler et de suivre l'évolution des résultats escomptés de l'activité et la manière dont elle sera suivie. Le PTM sera utilisé comme outil de collecte de données pour le SRF, afin de suivre les performances des consortiums et d'agréger les données des consortiums. Il doit être partagé dans le premier rapport trimestriel en utilisant le modèle de l'annexe 5 4. Le modèle donne des indications sur les informations à fournir.
163. Des objectifs doivent être fournis pour tous les indicateurs. La valeur de référence doit être fournie pour chaque indicateur applicable avant la fin du premier trimestre de la mise en œuvre du projet. Les partenaires doivent s'appuyer sur des enquêtes de référence pour collecter les valeurs de référence de tous les indicateurs.
164. Les partenaires sont libres d'adapter le modèle en fonction de leurs besoins en matière de suivi. Mais le modèle doit être partagé trimestriellement avec la FMU. Lors du partage des informations avec la FMU, les données doivent respecter tous les critères de désagrégation mentionnés dans le GIRS, avec une feuille par pays couvert.

14. Annexes

Annexe 1. Modèle de rapport narratif et de rapport programmatique annuel

Annexe 2. Modèle financier du SRF

Annexe 3. Gestion des actifs

Annexe 4. Modèle de registre des risques

Annexe 5. Matrice de suivi des performances (PTM)

15. Liste de définitions et d'acronymes

15.1. Définitions

Exploitation sexuelle : tout abus réel ou tentative d'abus d'une position de vulnérabilité, de pouvoir différentiel ou de confiance à des fins sexuelles. Cela inclut le fait de profiter momentanément, socialement ou politiquement de l'exploitation sexuelle d'autrui. Selon les règles de l'ONU, elle inclut les relations sexuelles transactionnelles, la sollicitation de relations sexuelles transactionnelles et les relations d'exploitation.

Abus sexuel : l'intrusion physique de nature sexuelle, réelle ou menacée, par la force ou dans des conditions inégales ou coercitives. Il devrait couvrir les agressions sexuelles (tentatives de viol, baisers / attouchements, forcer quelqu'un à avoir des relations sexuelles orales / attouchements) ainsi que le viol. Selon les règles des Nations unies, toute activité sexuelle avec une personne âgée de moins de 18 ans est considérée comme un abus sexuel.

La **fraude** : La fraude est définie comme le fait de prendre ou d'obtenir par tromperie de l'argent ou tout autre avantage alors que l'on n'y a pas droit ou que l'on tente de le faire. En termes simples, la fraude est un vol dissimulé par la tromperie. La fraude inclut, mais n'est pas limitée à :

- Présentation de fausses factures ou de faux reçus par l'intermédiaire du compte postal. (par exemple, des demandes ou des frais gonflés)
- Divulgarion non autorisée d'informations sur les appels d'offres en échange d'une rétribution financière personnelle
- Acceptation de pots-de-vin ou d'autres formes de paiement en échange de faveurs (par exemple, la promesse d'un visa)
- L'acceptation d'un cadeau ou d'une marque d'hospitalité en échange d'une promesse d'affaires ou de tout autre service de la part de l'OGAF
- Toute demande personnelle ou officielle de fonds publics qu'une personne soumet mais à laquelle elle n'a pas droit (par exemple, gonfler une demande d'heures supplémentaires, une demande de voyage ou ne pas déclarer des divertissements reçus), ou ;
- Se soustraire à une obligation envers l'ODPC, par exemple se soustraire à un paiement à l'ODPC (par exemple, non-déclaration d'appels personnels sur un téléphone portable fourni par l'administration).

15.2. Acronymes

DRC : Conseil danois pour les réfugiés

UE : Union européenne

EUR : monnaie européenne

FCDO : Foreign, Commonwealth & Development Office (Bureau des affaires étrangères, du Commonwealth et du développement)

FCRM : Mécanismes de retour d'information et de réponse aux plaintes

FMU : Unité de gestion du fonds

GBP : Livre sterling

GIRS : Fiche de référence des indicateurs mondiaux

CG : Comité des griefs

MEAL : Suivi, évaluation, responsabilité et apprentissage

MOU : Memorandum of understanding (protocole d'accord)

RCE : Extension sans frais

PTM : Matrice de suivi des progrès

SRF : Fonds régional du Sahel

TPM : Surveillance par un tiers

TdC : Théorie du changement

VfM : Value for Money (rapport qualité-prix)

XOF : monnaie de l'Afrique de l'Ouest