

# Annexe D – Politiques HACT

## Budget, mise en œuvre et rapports financiers

1. En cas de divergence entre les politiques (et/ou les bonnes pratiques en vigueur) de l'UNICEF et les politiques et pratiques existantes du partenaire, les politiques (et/ou les bonnes pratiques en vigueur) de l'UNICEF en matière de budget, de mise en œuvre et de rapports prévalent concernant les ressources fournies par le Fonds.

### Comptes bancaires

2. Les partenaires ne sont pas tenus d'ouvrir un compte bancaire spécial pour y déposer les fonds de l'UNICEF. En revanche, le partenaire peut décider d'ouvrir un compte bancaire distinct pour les fonds de l'UNICEF afin de faciliter le suivi des produits et des charges.
3. Les bureaux de l'UNICEF pourront exiger l'ouverture d'un compte bancaire distinct si une microévaluation a attribué au partenaire une cotation de risque élevée ou notable, ou si des activités d'assurance ont livré des résultats négatifs. Dans ce cas, le coût de la gestion du compte dédié aux fonds de l'UNICEF est considéré comme une dépense éligible au titre de l'extrant standard « Gestion efficace et efficiente du programme ».
4. Les bureaux de l'UNICEF versent les fonds sur le compte bancaire du partenaire dans le pays de mise en œuvre. À la demande du partenaire, si le bureau de l'UNICEF le juge bon et si la législation locale le permet, ils pourront être transférés sur un compte bancaire à l'étranger (par exemple, dans le pays du siège du partenaire). Néanmoins, les coûts de transfert (change, frais de virement, etc.) seront à la charge du partenaire. Si les fonds sont transférés à l'étranger pour cause de défaillance du système bancaire du pays de mise en œuvre, les bureaux de l'UNICEF couvrent les coûts du transfert.

### Devise du budget et devise des paiements

5. Le budget du document de programme doit être libellé dans la devise de mise en œuvre. En général, il s'agit de la devise du pays de mise en œuvre. Les transferts de fonds au partenaire sont effectués dans la devise indiquée dans le budget du document de programme.
6. Le budget des documents de programme peut être libellé en plusieurs devises s'il est prévu que les coûts de mise en œuvre seront facturés dans plusieurs devises. La décision en la matière revient aux bureaux de l'UNICEF, dans le respect de la législation locale relative aux paiements en devises étrangères au sein du pays. Si le plan de travail et le budget du programme font appel à plusieurs devises (dollars US et monnaie locale), les montants et les totaux correspondants sont comptabilisés séparément.
7. Les sommes correspondant aux dépenses d'appui du siège sont versées dans la même devise que les dépenses de programme (devise de mise en œuvre figurant dans le budget du document de programme). Comme indiqué plus haut, les bureaux de l'UNICEF peuvent transférer des fonds à

l'étranger mais les coûts éventuels découlant des gains/pertes de change ou des frais de virement doivent être pris en charge par le partenaire.

#### Sous-traitance

8. La sous-traitance des activités décrites dans le document de programme requiert l'approbation préalable du bureau de l'UNICEF. Cette approbation n'est pas obligatoire si les partenaires sous-traitent des services généraux relevant de l'extrant standard « Gestion efficace et efficiente du programme », tels que l'assistance informatique générale du bureau, la tenue des comptes, les services de nettoyage, etc.

#### Taxes sur l'achat des biens et des services nécessaires à la mise en œuvre des activités

9. Le présent document d'orientation entend par « taxes » les charges financières (p. ex., taxe sur la valeur ajoutée ou « TVA », droits de douane, etc.) ou autres que la loi impose à une entité.
10. Le partenaire fait tout son possible pour faciliter et obtenir du gouvernement ou du pays hôte concerné les exemptions de taxes pertinentes. Si sa demande d'exemption de taxes aux autorités concernées reste sans réponse, un courrier de son représentant légal ou de lui-même demandant l'exemption est considéré comme preuve qu'une exemption de taxes a été demandée.
11. Si le partenaire n'obtient pas l'exemption de taxes pertinente, les bureaux de l'UNICEF décident s'il convient et/ou s'il est possible de modifier les dispositions de mise en œuvre proposées afin de ne pas perdre de ressources. Ces modifications pourront prendre la forme, par exemple, du transfert de la responsabilité de l'approvisionnement à l'UNICEF ou à d'autres organisations bénéficiant d'une exemption de taxes.
12. Lorsque l'exemption de taxes à la source a été accordée au partenaire, le budget du plan de travail du document de programme présente les coûts unitaires concernés hors taxes. L'exemption de taxes à la source signifie que le partenaire ne paye pas les taxes au moment de la facturation.
13. Si l'exemption de taxes repose sur un remboursement (le partenaire doit les payer puis en demander le remboursement), le budget du plan de travail du document de programme présente les coûts unitaires concernés toutes taxes comprises.
14. Le partenaire doit disposer d'un mécanisme de suivi des taxes payées, des demandes de remboursement et des taxes remboursées par les autorités fiscales du pays hôte.
15. Les bureaux de l'UNICEF et le partenaire décident de l'emploi des taxes récupérées :
  - a. Remboursement direct à l'UNICEF à réception ;
  - b. Report aux budgets des années suivantes dans le document de programme ; ou
  - c. Conservation par le partenaire et utilisation réservée exclusivement à la mise en œuvre d'activités destinées à répondre aux besoins des enfants.

16. Les taxes remboursables payées mais non récupérées peuvent être considérées comme des dépenses non éligibles. Les bureaux de l'UNICEF sont en droit d'en demander le remboursement.

#### Responsabilité du responsable de programme de l'UNICEF

17. Le document d'orientation de l'UNICEF relatif aux partenariats entre la société civile et l'UNICEF (UNICEF Guidance for Civil Society Partnering with UNICEF) est remis aux partenaires pour les aider à élaborer leur document de programme.
18. Pendant l'élaboration du document de programme, du plan de travail et du budget, les responsables de programme de l'UNICEF déterminent si :
  - a. Le montant total des ressources à fournir par l'UNICEF est en adéquation avec les résultats probables ;
  - b. Toutes les activités contribuent de manière rentable à la réalisation des résultats escomptés.
19. La pertinence des besoins en ressources pour la mise en œuvre des activités et la réalisation des résultats escomptés fait l'objet d'une évaluation. Les bureaux de l'UNICEF fournissent des ressources permettant de couvrir des activités à un coût raisonnable compte tenu du contexte.

#### Responsabilité de l'OSC partenaire

20. Afin d'estimer avec précision et exactitude les ressources requises pour chaque activité du plan de travail, le partenaire prépare des estimations détaillées du coût des intrants de chacune d'entre elles et veille à bien associer tous les coûts.
21. Les coûts compilés au niveau des activités sont ensuite intégrés à la version préliminaire du document de programme aux fins de discussion avec le responsable de programme de l'UNICEF, qui peut demander des informations complémentaires afin de mieux comprendre les estimations fournies.
22. Globalement, les bureaux de l'UNICEF s'assurent que les activités figurant dans le budget du plan de travail et leurs besoins en intrants sont respectivement menées et satisfaits de manière économique, efficiente et efficace.
23. Le plan de travail et le budget du document de programme comprennent les éventuelles « contributions non financières » de l'UNICEF et du partenaire, c'est-à-dire les intrants autres que les espèces ou les fournitures directement utilisés pour réaliser les résultats escomptés du partenariat. La mobilisation des communautés ou les connaissances locales des organisations communautaires constituent des exemples importants de contributions non financières à incorporer au plan de travail et au budget du document de programme. Il n'est pas nécessaire de calculer la valeur estimée de ce type de contributions.

#### Budget du plan de travail du document de programme

24. Le budget du plan de travail fournit le coût estimé de la mise en œuvre des activités et de la réalisation des résultats définis dans le document de programme. Le plan de travail et le budget

forment la base de la gestion des performances programmatiques et financières ainsi que du suivi de la réalisation des résultats planifiés conjointement.

25. Le responsable de programme de l'UNICEF et le partenaire conviennent des ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités et à la réalisation des résultats. Ils se mettent également d'accord sur la nature de la contribution de chacun d'entre eux (espèces, fournitures ou en nature) et la consignent par écrit.
26. Le budget du plan de travail comporte deux volets : dépenses de programme et dépenses d'appui du siège.

### **Dépenses de programme**

27. Tous les coûts découlant de la mise en œuvre des activités sont indiqués dans le budget du plan de travail du document de programme. On entend par « dépenses de programme » les dépenses imputables à une activité spécifique exécutée par le partenaire. Le partenaire doit en fournir les justificatifs à la demande de l'UNICEF ou lors d'un audit.
28. Les dépenses de programme comprennent :
  - a. Le coût du temps réellement consacré par le personnel à la gestion de la mise en œuvre du document de programme ;
  - b. Le coût du temps passé par le personnel dont le plan de travail du programme requiert des apports spécifiques ;
  - c. Les biens et les services achetés pour mettre en œuvre les activités figurant dans le plan de travail du programme ;
  - d. Le coût des locaux en rapport direct avec la réalisation des résultats du document de programme ;
  - e. Les autres coûts directement imputables à la mise en œuvre des activités du document de programme.
29. Exemples de dépenses de programme acceptables :
  - a. Fournitures apportant une aide directe aux bénéficiaires, qu'il s'agisse de personnes (matériels thérapeutiques et compléments alimentaires, articles non alimentaires tels que savon, kits d'hygiène, etc.) ou d'institutions (tableaux noirs, bureaux d'écoliers, tables, chaises, matériel informatique, fournitures de bureau, etc.) ;
  - b. Fret et transport de fournitures apportant une aide directe aux bénéficiaires et coûts de leur entreposage et de leur gestion ;
  - c. Matériaux d'emballage (p. ex., assemblage de matériels scolaires, kits d'hygiène et médicaux, etc.) ;
  - d. Enquêtes, consultations et autres activités de collecte d'informations en rapport direct avec la réalisation du ou des résultats escomptés ;
  - e. Assistance technique (salaires du personnel technique tels qu'experts en santé, nutrition, programme WASH, VIH/sida, protection, élaboration de politiques, etc.) appuyant directement les personnes ou les institutions bénéficiaires ;
  - f. Activités de communication directement à l'appui des objectifs du programme (p. ex., coût des annonces à la radio, des affiches, des brochures, des événements de mobilisation des communautés tels que meetings, concours, etc.) ;
  - g. Suivi des groupes (détenteurs de droits) bénéficiaires de l'aide (p. ex., mesure de la circonférence du bras des enfants souffrant de malnutrition) ;

- h. Salaires et coûts connexes du personnel chargé dans le pays de la représentation, de la planification, de la coordination, des finances, de l'administration et de la logistique, au prorata du pourcentage du travail/temps consacré au document de programme ou à l'Accord de financement à petite échelle (SSFA) soutenu par l'UNICEF ;
- i. Coûts opérationnels (carburant, taxes/impôts locaux, etc.) et coûts de maintenance (p. ex., réparation et remplacement des pneus, des amortisseurs, des pare-brise, etc.) des véhicules appartenant au partenaire ou prêtés par l'UNICEF, au prorata de leur utilisation aux fins d'activités relevant du document de programme ou du SSFA soutenu par l'UNICEF ;
- j. Matériel de bureau (p. ex., ordinateurs, imprimantes, photocopieuses, télécopieurs, téléphones, etc.) utilisé dans le pays pour appuyer directement le programme, au prorata ;
- k. Déplacements dans le pays aux fins de suivi programmatique et financier (p. ex., frais de mission tels que billets de transport, péages, hébergement et repas), au prorata de leur rapport avec les activités relevant du document de programme ou du SSFA soutenu par l'UNICEF ;
- l. Autres dépenses engagées directement dans le pays pour appuyer le programme, notamment location de locaux de bureau supplémentaires, fournitures destinées à la maintenance du bureau, services collectifs, télécommunications et fournitures de bureau, au prorata de leur rapport avec le document de programme ou le SSFA soutenu par l'UNICEF.

30. Si le partenaire a besoin d'un appui pour gérer le programme, le budget du plan de travail propose l'extrait et les activités standard suivants :

Extrait X du programme	Gestion efficace et efficiente du programme
Activité X.1	<i>Activité standard</i> : personnel en charge de la gestion et de l'appui <sup>1</sup> dans le pays, au prorata de sa contribution au programme (représentation, planification, coordination, logistique, administration, finances)
Activité X.2	<i>Activité standard</i> : coûts opérationnels au prorata de leur contribution au programme (locaux de bureau, équipement, fournitures de bureau, maintenance)
Activité X.3	<i>Activité standard</i> : planification, suivi, évaluation et communication, au prorata de leur contribution au programme (lieux, déplacements, etc.)

31. La budgétisation de ces coûts est encore facilitée dans le document de programme humanitaire simplifié ([annexe B](#)).

### Dépenses de renforcement des capacités en matière de gestion financière

32. Il sera éventuellement possible d'appuyer les plans d'action convenus conjointement par le partenaire national et l'UNICEF afin de répondre aux besoins en développement des capacités du partenaire identifiés lors d'une microévaluation ou d'activités d'assurance antérieures. Le renforcement des capacités en matière de gestion financière constitue un extrait à part entière du plan de travail du programme et est considéré comme une dépense de programme.

### Dépenses d'appui du siège

33. Les dépenses d'appui du siège s'appliquent aux documents de programme de PCA mais pas aux SSFA.

<sup>1</sup> Les coûts de l'assistance/du personnel techniques directement liés à la réalisation des résultats planifiés sont indiqués dans le budget des extraits du programme. Voir le modèle de document de programme pour en savoir plus.

#### OSC internationales

34. Les dépenses d'appui du siège sont versées aux OSC internationales partenaires à leur demande. Une OSC est internationale lorsque son siège se situe à l'extérieur du pays de mise en œuvre. Le siège des OSC internationales engage souvent des dépenses supplémentaires pour la supervision des programmes et l'appui à leur mise en œuvre. En acceptant les dépenses d'appui du siège, le partenaire s'engage à utiliser les ressources dans le but de répondre aux besoins des enfants, notamment pour atteindre les résultats décrits dans le document de programme.

#### OSC nationales

35. Le paiement des dépenses d'appui du siège aux OSC nationales est possible au cas par cas. Normalement, les OSC nationales dont le siège se situe dans la capitale du pays du programme ne peuvent pas y prétendre parce qu'il est possible d'inclure l'appui technique dispensé par leur personnel dans les coûts du programme, si nécessaire.

#### Calcul

36. Les dépenses d'appui du siège figurent dans le document de programme sous la forme d'un taux net standard de 7 % ajouté à la composante transfert en espèces (c'est-à-dire hors fournitures, équipements et autres formes d'aide en nature) du budget convenu pour les dépenses de programme. Elles excluent la valeur de l'aide en espèces/coupons dispensée aux bénéficiaires et les achats en gros (c'est-à-dire les achats de biens et de services d'une valeur supérieure à 100 000 dollars US tels que fournitures essentielles, matériaux de construction ou sous-traitance de services commerciaux). Les frais de location de bureau, de personnel et de déplacement du partenaire, ainsi que l'achat de fournitures de bureau, ne sont pas considérés comme des achats en gros et ne peuvent pas être soustraits des dépenses de programme aux fins de calcul des dépenses d'appui du siège.

#### Paie ment

37. Les dépenses d'appui du siège sont remboursées tous les trimestres sur la base des frais réels et doivent être reportées dans les formulaires FACE (autorisation de financement et certification des dépenses) (hors exclusions mentionnées ci-dessus). Parce qu'il s'agit de dépenses, elles ne peuvent pas être incluses dans les avances.

#### Dépenses éligibles

38. L'UNICEF ne paiera que les dépenses de programme jugées raisonnables compte tenu du contexte et de la nécessité de renforcer l'impact et de maximiser la rentabilité. Si l'UNICEF estime qu'un poste du budget dépasse un coût raisonnable, il pourra ne financer que le montant jugé raisonnable et modifier en conséquence le budget du document de programme. Les bureaux de l'UNICEF sont en droit de définir des coûts standard adaptés au contexte de programmation et de les communiquer au partenaire afin d'harmoniser les budgets des différentes organisations.
39. Les dépenses engagées par les partenaires sont classées en « éligibles » ou « non éligibles ». En règle générale, le choix initial de la catégorie revient au responsable de programme de l'UNICEF qui certifie les formulaires FACE et l'estimation détaillée des coûts avant le versement des transferts en espèces et/ou aux responsables des activités d'assurance. Le bureau de l'UNICEF confirme le classement final de la dépense. Les dépenses déclarées par l'UNICEF comme non éligibles ne peuvent pas être couvertes par ses ressources (même si elles ont déjà été engagées).



40. Les dépenses éligibles sont celles validées par l'UNICEF et/ou les prestataires d'assurance, à savoir :
  - a. Dépenses réellement engagées pendant la période de mise en œuvre stipulée dans le document de programme ;
  - b. Dépenses engagées uniquement aux fins du document de programme et dans le respect des conditions générales du document de programme/SSFA ;
  - c. Dépenses basées sur des pièces justificatives crédibles conformes aux politiques et aux procédures du partenaire et/ou aux exigences spécifiques définies au préalable par l'UNICEF ;
  - d. Dépenses conformes au budget du document de programme, du formulaire FACE et de l'estimation détaillée des coûts approuvés ; et/ou
  - e. Dépenses conformes aux procédures d'achats/appels d'offres concurrentielles et transparentes et à la bonne application des procédures financières et d'achat pertinentes.
41. Les dépenses sont non éligibles lorsqu'elles ont été engagées et jugées non conformes au document de programme et au PCA/SSFA signés et/ou aux procédures financières et d'achat appropriées du partenaire. Les dépenses susceptibles d'être classées comme non éligibles par l'UNICEF sont notamment les suivantes (liste non exhaustive) :
  - a. Dépenses relatives à des biens et des services non inclus dans le budget du plan de travail approuvé, le formulaire FACE et l'estimation détaillée des coûts ;
  - b. Dépenses engagées en dehors de la période de mise en œuvre ;
  - c. Dépenses non dûment autorisées par l'autorité stipulée dans les politiques et les procédures du partenaire ;
  - d. Prix des biens et des services supérieurs à ceux du marché sans justification recevable ;
  - e. Dépenses relatives à des services devant donner lieu à un rapport qui n'a pas été reçu ;
  - f. Dépenses frauduleuses (vérifiées par l'UNICEF et des prestataires d'assurance) telles que dépenses justifiées par des reçus falsifiés/faux, contrats avec des fournisseurs fictifs, contrats impliquant collusion ou népotisme entre le partenaire d'exécution et les fournisseurs, autres irrégularités en rapport avec les achats ;
  - g. Taxes récupérables non recouvrées par le partenaire dans un délai raisonnable (six à neuf mois après la dépense réelle ou le cycle de traitement normal de l'autorité nationale) ;
  - h. Toute dépense en rapport avec les frais personnels des dirigeants ou des employés du partenaire ;
  - i. Dépenses engagées pour des achats dont le titre de propriété n'est pas au nom du partenaire ;
  - j. Dépenses non conformes aux règlements et aux directives du partenaire ;
  - k. Intérêts de la dette financière et charges liées à la dette ;
  - l. Prêts, subventions et crédits consentis à des individus ou des entités (sauf ceux faisant l'objet d'une activité dans le document de programme) ;
  - m. Toute dépense financée par plusieurs documents de programme et/ou SSFA de l'UNICEF ;
  - n. Toute dépense financée par un autre donateur ou une autre organisation ;
  - o. Dépenses engagées avant la date de l'accord, notamment frais liés à la proposition et à la collecte de fonds ;
  - p. Réparation et maintenance des locaux de bureau (sauf expressément prévues dans le budget du document de programme afin d'assurer la sécurité) ;
  - q. Dépenses dont le remboursement a été demandé mais qui correspondent à des provisions et non à des frais réels, p. ex. dotations aux amortissements et provisions pour prestations postérieures à l'emploi acquises par les employés ;
  - r. Primes versées aux employés et à l'encadrement ;

- s. Toute dépense déraisonnable par rapport aux taux et aux prix en vigueur dans le pays ;
- t. Toute dépense illégale ou interdite par les lois et les réglementations locales, notamment pots-de-vin ;
- u. Répartition des coûts partagés ne reposant pas sur une méthode équitable.

#### **Traitement des dépenses non éligibles**

- 42. Si l'UNICEF et/ou des prestataires d'assurance classent initialement des dépenses comme non éligibles, l'UNICEF demande au partenaire de fournir des justificatifs supplémentaires. Le partenaire dispose de 30 jours à compter de la date de la notification officielle par l'UNICEF pour soumettre à l'examen de celui-ci des explications pertinentes convenablement justifiées.
- 43. À réception et après examen des explications complémentaires et de leurs justificatifs, l'UNICEF peut décider de requalifier tout ou partie de la dépense comme éligible ou en confirmer la non-éligibilité. Si la dépense est confirmée comme non éligible, il adresse une demande écrite officielle de remboursement du montant concerné dans la devise du budget du document de programme.
- 44. Le partenaire est tenu de rembourser intégralement cette somme dans les 60 jours suivant la notification de la demande de remboursement. L'UNICEF peut éventuellement geler toutes les autorisations de décaissement en faveur du partenaire jusqu'à réception du remboursement.
- 45. Si le partenaire n'est pas en mesure de rembourser la dépense non éligible dans le délai imparti de 60 jours, il peut adresser à l'UNICEF une demande officielle de mise en place d'un échéancier de remboursement. Ce dernier ne pourra pas couvrir une période supérieure à 6 à 12 mois, selon la nature de la non-éligibilité et sous réserve de l'approbation du Contrôleur de l'UNICEF. Le décaissement de ressources supplémentaires de l'UNICEF en faveur de la mise en œuvre du programme sera maintenu si le partenaire respecte l'échéancier de paiement.

#### **Frais de personnel du partenaire**

- 46. Les frais de personnel du partenaire comprennent tout paiement pour services d'emploi rendus, notamment : traitements, salaires et autres coûts salariaux directs.
- 47. Les niveaux de rémunération doivent être basés sur le contexte local et être conformes au droit du travail national ainsi qu'aux échelles de rémunération interorganisations (sans dépasser les barèmes des traitements en vigueur dans le système des Nations Unies). L'UNICEF peut verser une contribution aux coûts du personnel international et national du partenaire. Cependant, celui-ci doit s'efforcer de recruter des experts nationaux afin de participer au renforcement des capacités nationales et d'assurer la rentabilité du programme.
- 48. Les frais de personnel du partenaire prévus au budget doivent permettre d'atteindre les résultats escomptés du programme de la manière la plus économique possible. L'UNICEF ne plafonne pas le montant des salaires que ses partenaires versent à leur personnel. En revanche, il fixe des seuils maximaux à sa propre contribution à leurs frais de personnel.
- 49. Si le partenaire demande une aide pour couvrir ses frais de personnel, l'UNICEF peut l'accorder dans la limite des taux applicables au sein du système des Nations Unies dans le pays. Plus précisément :
  - a. La contribution de l'UNICEF aux coûts du personnel national du partenaire ne peut pas excéder les taux payables au personnel local pour des fonctions comparables tels que définis dans les



barèmes des traitements en vigueur dans le système des Nations Unies (ou les tarifs des services locaux de prestation de conseils dans le cas de consultants) ;

- b. La contribution de l'UNICEF aux coûts du personnel international du partenaire ne peut pas excéder les taux payables au personnel professionnel international pour des fonctions comparables tels que définis dans les barèmes des traitements en vigueur dans le système des Nations Unies (ou les tarifs des services internationaux de prestation de conseils dans le cas de consultants) ;
- c. La contribution de l'UNICEF aux coûts que représente un membre quelconque du personnel du partenaire ne peut pas excéder les taux convenus au niveau interorganisation des équipes de pays des Nations Unies (demander au bureau de pays de l'UNICEF si un tel taux est défini pour le pays).

- 50. La contribution de l'UNICEF aux frais de personnel de son partenaire doit être conforme au contexte local, être en cohérence avec les pratiques du marché national et permettre de recruter un nombre suffisant de personnes aptes à mettre en œuvre et à gérer les activités énoncées dans le document de programme.
- 51. Les partenaires ne doivent pas instaurer de niveaux de rémunération supérieurs à ceux qu'ils pratiquent normalement, notamment pour les programmes financés par l'UNICEF.
- 52. Les partenaires sont seuls responsables du respect du droit du travail et des autres lois applicables (y compris, sans s'y limiter, santé et sécurité au travail, salaires minimum, indemnités pour cessation de service, sécurité sociale, assurance maladie et impôt sur le revenu).
- 53. Si le personnel du partenaire collabore à plusieurs programmes/projets financés par d'autres organisations et/ou des ressources internes du partenaire, seul le coût du temps réellement consacré à la mise en œuvre du document de programme de l'UNICEF est considéré comme éligible. Les partenaires doivent mettre en place une approche de répartition similaire à celle décrite dans la section du présent document d'orientation consacrée aux coûts partagés.

### **Frais de déplacement**

- 54. Les frais de déplacement comprennent le paiement du coût direct des dépenses engagées par le partenaire pour mettre en œuvre les activités du document de programme. En règle générale, il s'agit des frais engendrés par un déplacement consacré à la formation, au suivi et à l'évaluation, aux visites de supervision et au plaidoyer/aux réunions.
- 55. Les frais de déplacement doivent être fondés sur les politiques existantes du partenaire. Les nouvelles politiques en la matière élaborées spécialement pour les déplacements bénéficiant de l'appui de l'UNICEF qui diffèrent des politiques normales du partenaire sont irrecevables.
- 56. L'indemnité journalière de subsistance (DSA) constitue la modalité courante de dédommagement du personnel et des participants des nuits passées sur le lieu d'un événement. Elle est préférable au règlement des frais réels.
- 57. Le montant de la DSA doit être comparé à celui versé par des organisations similaires dans le contexte local. L'UNICEF paiera le plus faible des deux montants suivants : taux de DSA applicables fixés par la [Commission de la fonction publique internationale](#) ou taux de DSA applicables définis

par les politiques internes du partenaire. La demande de DSA est irrecevable si cette indemnité ou les frais de subsistance sont également couverts par une autre source de financement, notamment pour les événements totalement pris en charge par leur organisateur.

58. L'UNICEF attend de ses partenaires qu'ils assument la gestion du paiement des DSA en tenant compte des bonnes pratiques suivantes, entre autres :
- a. Si les repas ou l'hébergement sont fournis, le montant de la DSA diminue en conséquence ;
  - b. Les DSA ne sont versées que pour les jours pendant lesquels la personne participe à un atelier ou une réunion et une nuit avant ou après si elle doit arriver la veille ou partir le lendemain (ou les deux si l'organisation du voyage l'exige) ;
  - c. La présence du participant à l'atelier ou à la réunion doit pouvoir être validée par une trace écrite. En cas de participation partielle à un événement, les demandes de versement de l'intégralité de la DSA sont irrecevables.

### **Répartition des coûts partagés**

59. Les coûts partagés sont des dépenses imputables à deux sources de financement ou davantage (p. ex., financement par d'autres organismes des Nations Unies ou des organisations similaires) ou bien à différents documents de programme de l'UNICEF sur la base d'avantages partagés et dans un souci d'efficacité administrative. Le personnel, les bureaux et les services collectifs constituent des exemples types de coûts partagés.
60. Le partage des coûts est autorisé dans les cas suivants :
- a. La méthode de répartition est clairement stipulée dans les hypothèses budgétaires du partenaire ;
  - b. Le partage des coûts est vérifiable dans les dossiers du partenaire et assorti de la preuve qu'une proportion équitable des coûts peut être affectée au budget du document de programme de l'UNICEF sur la base de la valeur des transactions, de la superficie, du niveau de financement, etc. ;
  - c. Il est nécessaire et raisonnable pour réaliser de manière convenable et efficace les objectifs de résultats escomptés de la subvention et du programme ;
  - d. Il s'applique aux dépenses réellement engagées pendant la période de mise en œuvre du document de programme.

### **Demande d'espèces – Formulaire FACE et estimation détaillée des coûts**

61. Le partenaire prépare les formulaires FACE sur la base de la modalité de transfert en espèces convenue avec le responsable de programme de l'UNICEF. La somme demandée correspond à trois mois des besoins en trésorerie du programme indiqués dans l'estimation détaillée des coûts.

### **Estimation détaillée des coûts**

62. Afin d'estimer avec précision et exactitude les ressources requises pour chaque activité du plan de travail, le partenaire prépare des estimations détaillées du coût des intrants de chacune d'entre elles et s'assure que tous les coûts sont bien associés. L'estimation détaillée des coûts quantifie et fournit le coût estimé de chaque intrant nécessaire à la mise en œuvre des activités. On peut également le qualifier de budget détaillé des activités.

63. L'UNICEF ne fournit pas de modèle spécifique d'estimation détaillée des coûts. Le partenaire peut se servir de ses propres systèmes financiers pour la produire. L'estimation détaillée des coûts doit préciser la période de mise en œuvre ainsi que les objectifs de l'activité pendant cette période. Elle doit contenir au minimum les informations suivantes :
- Description des différents intrants nécessaires à la mise en œuvre de l'activité ;
  - Quantité ;
  - Prix ou coût unitaire, le cas échéant ;
  - Coût total estimé de l'intrant ;
  - Montant total de l'activité, qui doit être égal au montant demandé dans le formulaire FACE.
64. Les estimations visant à déterminer le coût des activités du plan de travail :
- Ne prennent pas en compte les coûts couverts par d'autres sources de financement (autres organismes de financement, donateurs, subventions des pouvoirs publics, etc.) ;
  - N'incluent pas les coûts couverts par d'autres documents de programme de l'UNICEF ;
  - Peuvent être justifiés par des quantités et des prix unitaires clairement identifiables et raisonnables, produisibles sur demande ;
  - Sont en cohérence avec les objectifs de performance proposés pour la durée du plan de travail ;
  - Reflètent un taux réaliste d'utilisation des fonds tenant compte de la capacité d'absorption du partenaire ;
  - Ne comportent pas d'erreurs arithmétiques ;
  - Reposent sur des politiques pertinentes, nationales ou propres au partenaire, et respectent les bonnes pratiques des marchés locaux ;
  - Contiennent la définition et la source des données (qualitatives et financières), des hypothèses et des méthodes de calcul des coûts, toutes transparentes et vérifiables ;
  - Sont élaborées à l'aide d'une comptabilité de trésorerie pour la mise en œuvre des activités (c'est-à-dire une estimation des dépenses réelles par période, hors provisions).
65. Il est important de noter que les dépenses d'appui du siège n'entrent pas dans l'élaboration des estimations de coûts. En effet, ces montants reposant sur des frais réels, ils ne sont pas fournis à l'avance. Les dépenses d'appui du siège font l'objet de demandes de remboursement qui s'appuient sur les dépenses réelles renseignées dans le formulaire FACE qui rend compte de l'emploi de la trésorerie au cours du trimestre précédent. Les partenaires ne sont pas tenus de détailler les dépenses d'appui du siège.

### Exemple

Cet exemple n'est fourni qu'à titre indicatif et ne présente pas un caractère obligatoire. Cependant, si le partenaire ne dispose pas de systèmes financiers fiables, le bureau de pays peut concevoir son propre modèle ou utiliser l'exemple ci-dessous.

N° de poste	Description du poste	Unité	Quantité	Prix/coût unitaire	Montant total
Extrant 1	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite dans 200 villages répartis dans 10 districts				
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts				
	Trimestre 1 : formation de 300 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 7 districts				
1	Lieu de la formation et installations	Jour	7	1 200	8 400
2	Indemnités journalières de subsistance				21 120
	Participants	Participant	300	60	18 000

	Gestionnaire du programme	Jour	10	60	600
	Responsable du programme	Jour	14	60	840
	Personnel d'appui du programme (2)	Jour	14 x 2	60	1 680
3	Transport de 275 participants – Remboursement des tickets de bus	Participant	300	10	3 000
4	Honoraires du consultant	Jour	21	450	9 450
5	Transport du consultant – Billet d'avion	Billet	7	1 000	7 000
7	Matériels pédagogiques	Forfait	1	500	740
8	Communication	Forfait	1	290	290
	Sous-total				50 000
Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts				
	Trimestre 1 : conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 50 villages répartis dans 3 districts				
1	Traduction des documents dans les langues locales	Forfait	1	800	800
2	Production des documents	Forfait	1	700	700
3	Fournitures	Forfait	1	200	200
4	Médias (annonce à la radio)	Annonce	150	16	2 400
5	Entreposage	Mois	3	400	1 200
6	Transport – Location de véhicules et carburant	Mois	3	450	1 350
7	Honoraires	Jour	150	40	6 000
	Sous-total				12 650
Activité 1.3	Supervision technique et gestion du programme				
1	Salaire – Gestionnaire du programme	Mois	3	2 400	7 200
2	Salaire – Responsable du programme	Mois	3	1 100	3 300
3	Salaire – Assistants du programme (2)	Mois	3 x 2	700	4 200
	Sous-total				14 700
TOTAL DE L'EXTRANT 1					77 350
Extrant 2	Gestion efficace et efficiente du programme				
Activité 4.1	Salaires du personnel local en charge de la gestion et de l'appui au prorata de sa contribution au programme				
1	Directeur pays	Mois x 5 %	3	10 500	1 575
2	Responsable des finances	Mois x 5 %	3	6 500	975
3	Responsable des opérations	Mois x 15 %	3	6 800	3 060
4	Fonctionnaire des finances	Mois x 50 %	3	1 700	2 550
5	Coordinateur logistique	Mois x 50 %	3	1 600	2 400
6	Chauffeur	Mois x 50 %	3	900	1 350
	Sous-total				11 910
Activité 4.2	Coûts opérationnels au prorata de leur contribution au programme				
1	Location de bureau	Mois x 20 %	3	2 400	1 440
2	Services collectifs et maintenance	Mois x 20 %	3	250	150
3	Location de véhicules et carburant	Mois x 50 %	3	600	900
4	Fournitures et communication	Mois x 20 %	3	800	480
	Sous-total				2 970
TOTAL DE L'EXTRANT 2					14 880
COÛT TOTAL DU PROGRAMME					92 230

Modifications en cours de mise en œuvre et communication à l'aide du formulaire FACE

66. Le partenaire n'est pas tenu de joindre des reçus et d'autres justificatifs de ses dépenses au formulaire FACE.

### Différences entre l'estimation détaillée des coûts et les dépenses réelles du programme

67. L'estimation détaillée des coûts anticipant les coûts de chaque intrant, il est normal et prévisible qu'elle présente des différences avec les dépenses réelles du programme consignées dans le formulaire FACE. Le partenaire peut modifier la répartition des coûts entre les intrants sans autorisation préalable de l'UNICEF si les changements visent à améliorer l'efficacité et l'efficacité des activités. En revanche, il est tenu de justifier par écrit la modification d'intrants (ajout ou suppression) afin d'obtenir l'accord de l'agent approuvateur de l'UNICEF.

### Exemple

Aux fins des exemples ci-dessous, nous supposons que l'estimation détaillée des coûts ci-après a été transmise par le biais d'un formulaire FACE de demande de transfert direct en espèces.

Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts				
	Trimestre 1 : formation de 300 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 7 districts				
N° de poste	Description du poste	Unité	Quantité	Prix/coût unitaire	Montant total estimé
1	Lieu de la formation et installations	Jour	7	1 200	8 400
2	Indemnités journalières de subsistance	(ventilation disponible)			21 120
3	Transport de 275 participants – Tickets de bus	Participant	300	10	3 000
4	Honoraires du consultant	Jour	21	450	9 450
5	Transport du consultant – Billet d'avion	Billet	7	1 000	7 000
7	Matériels pédagogiques	Forfait	1	740	740
8	Communication	Forfait	1	290	290
	Sous-total				50 000

### Scénario I : différences entre les coûts estimés et les coûts réels

Seules 250 personnes ont finalement participé à la formation. De ce fait, le coût réel des indemnités journalières de subsistance et de transport a baissé. La formation ayant nécessité du matériel audio supplémentaire, le coût des installations a quant à lui augmenté. D'autres différences mineures sont également apparues.

Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts			
	Trimestre 1 : formation de 300 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 7 districts			
N° de poste	Description du poste	Montant total estimé	Montant réel	Différence
1	Lieu de la formation et installations	8 400	9 100	700
2	Indemnités journalières de subsistance	21 120	18 120	-3 000
3	Transport des participants – Tickets de bus	3 000	2 500	-500

4	Honoraires du consultant	9 450	9 450	0
5	Transport du consultant – Billet d'avion	7 000	7 300	300
7	Matériels pédagogiques	740	680	-60
8	Communication	290	320	30
	Sous-total	50 000	47 470	-2 530

### Procédure et documents à fournir

Les intrants demeurant inchangés et les différences étant normales :

- Aucune approbation préalable n'est requise ;
- Aucun document supplémentaire n'est à fournir ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF appose sa signature sur le formulaire FACE **au niveau de l'activité** pour signifier son accord (le partenaire n'est pas tenu de communiquer le détail des dépenses réelles du projet au niveau des intrants).

### Scénario II : différences dues à des changements du coût des intrants

Un mois après l'envoi de l'estimation détaillée des coûts, le partenaire recrute un consultant local qualifié et le transport par avion n'est donc plus nécessaire. Les honoraires du consultant sont plus élevés. Le partenaire décide de choisir un lieu de formation plus pratique et mieux sécurisé mais plus onéreux. D'autres différences mineures sont également apparues.

Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts			
	Trimestre 1 : formation de 300 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 7 districts			
N° de poste	Description du poste	Montant total estimé	Montant réel	Différence
1	Lieu de la formation et installations	8 400	12 500	4 100
2	Indemnités journalières de subsistance	21 120	21 000	-120
3	Transport des participants – Tickets de bus	3 000	2 800	-200
4	Honoraires du consultant	9 450	12 000	2 550
5	Transport du consultant – Billet d'avion	7 000	0	-7 000
7	Matériels pédagogiques	740	680	-60
8	Communication	290	320	30
	Sous-total	50 000	49 300	-700

### Procédure et documents à fournir

Les intrants demeurant inchangés et les modifications visant à améliorer l'efficacité :

- Aucune approbation préalable n'est requise ;
- Aucun document supplémentaire n'est à fournir ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF appose sa signature sur le formulaire FACE **au niveau de l'activité** pour signifier son accord (le partenaire n'est pas tenu de communiquer le détail des dépenses réelles du projet au niveau des intrants).

### Scénario III : différences dues à des changements d'intrants

Un mois après l'envoi de l'estimation détaillée des coûts, le partenaire recrute un consultant local et le transport par avion n'est donc plus nécessaire. Les honoraires du consultant sont plus élevés. Le



partenaire décide d'utiliser le montant économisé pour acheter des ordinateurs portables qui serviront pendant la mise en œuvre du programme. D'autres différences mineures sont également apparues.

Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts			
	Trimestre 1 : formation de 300 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 7 districts			
N° de poste	Description du poste	Montant total estimé	Montant réel	Différence
1	Lieu de la formation et installations	8 400	8 600	200
2	Indemnités journalières de subsistance	21 120	21 000	-120
3	Transport des participants – Tickets de bus	3 000	2 800	-200
4	Honoraires du consultant	9 450	12 000	2 550
5	Transport du consultant – Billet d'avion	7 000	0	-7 000
7	Matériels pédagogiques	740	680	-60
8	Communication	290	320	30
9	Ordinateurs portables	-	2 600	2 600
	Sous-total	50 000	48 000	-2 000

### Procédure et documents à fournir

L'achat des ordinateurs portables ne constituant pas un intrant approuvé :

- Le partenaire doit envoyer une demande écrite d'approbation du nouvel intrant et une estimation de son coût **avant** de procéder à la dépense ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF approuve, rejette ou modifie la nouvelle estimation des coûts ;
- Aucun document supplémentaire n'est à fournir (le partenaire n'est pas tenu de communiquer le détail des dépenses réelles du projet au niveau des intrants au moment de la soumission du formulaire) ;
- Lors d'une vérification ponctuelle ou d'un audit, le partenaire devra apporter la preuve que l'UNICEF a approuvé le nouvel intrant, sans quoi la dépense sera considérée comme non éligible.

### Révisions du document de programme

68. Dans un souci de rationalisation, de simplification et de flexibilité globale de la mise en œuvre du document de programme, les partenaires ne sont pas systématiquement tenus de recourir à une procédure formelle d'approbation préalable par l'UNICEF de tous les ajustements apportés au budget approuvé initial. Seules les révisions mentionnées au para. 56n de la procédure jointe requièrent une approbation préalable. Si les approbations requises ne sont pas obtenues, l'approbation/l'acceptation ou autre est entièrement laissée à l'appréciation de l'UNICEF.

Les exemples ci-après supposent le budget de document de programme suivant :

Extrant 1 :	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite dans 200 villages répartis dans 10 districts	Budget
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts	100 000

Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts	50 000
Activité 1.3	Remise d'équipement et de fournitures à but nutritionnel à 50 centres de santé	200 000
Activité 1.4	Supervision technique et gestion du programme	40 000
Sous-total	Coûts du programme	390 000

**Scénario I.A : modification du montant des dépenses indiquées dans le formulaire FACE par rapport au montant autorisé, sans modification du budget total du programme (< 20 %)**

Supposons que le partenaire soumette un formulaire FACE demandant 50 % du budget pour le premier trimestre de la mise en œuvre du programme. La demande a été validée par l'agent approuvateur de l'UNICEF. Le partenaire présente par la suite des dépenses réelles dépassant de moins de 20 % le montant autorisé. Le partenaire ne prévoit pas de changement du budget global.

Extrant 1 :	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite dans 200 villages répartis dans 10 districts	Budget	Montant autorisé dans le formulaire FACE	Montant réel indiqué dans le formulaire FACE	Écart
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts	100 000	50 000	55 000	10 %
Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts	50 000	25 000	25 000	0 %
Activité 1.3	Remise d'équipement et de fournitures à but nutritionnel à 50 centres de santé	200 000	100 000	115 000	15 %
Activité 1.4	Supervision technique et gestion du programme	40 000	20 000	18 000	-10 %
Sous-total	Coûts du programme	390 000	195 000	213 000	9 %

**Procédure et documents à fournir**

Le budget global demeurant inchangé et les dépenses réelles du programme indiquées ne dépassant pas le seuil des 20 % :

- Aucune approbation préalable n'est requise ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF signe le formulaire FACE pour signifier son accord ;
- Aucun document supplémentaire n'est à fournir.

**Scénario I.B : modification du montant des dépenses indiquées dans le formulaire FACE par rapport au montant autorisé, sans modification du budget total du programme (> 20 %)**

Supposons que le partenaire soumette un formulaire FACE demandant 50 % du budget pour le premier trimestre de la mise en œuvre du programme. La demande a été validée par l'agent approuvateur de l'UNICEF. Les dépenses réelles présentées par la suite pour l'activité 1.1 dépassent de plus de 20 % le montant autorisé.

Extrant 1 :	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite	Budget	Montant autorisé	Montant réel indiqué dans le	Écart
-------------	------------------------------------------------------------------	--------	------------------	------------------------------	-------

	dans 200 villages répartis dans 10 districts		dans le formulaire FACE	formulaire FACE	
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts	100 000	50 000	80 000	60 %
Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts	50 000	25 000	25 000	0 %
Activité 1.3	Remise d'équipement et de fournitures à but nutritionnel à 50 centres de santé	200 000	100 000	115 000	15 %
Activité 1.4	Supervision technique et gestion du programme	40 000	20 000	18 000	-10 %
Sous-total	Coûts directs du programme	390 000	195 000	238 000	22 %

### Procédure et documents à fournir

Normalement, les dépenses dépassant de plus de 20 % le montant autorisé **ne** sont **pas** permises. Si le partenaire prévoit un excédent de dépenses, il doit envoyer un formulaire FACE de demande de fonds supplémentaires. Dans des cas exceptionnels, l'UNICEF peut approuver l'excédent de dépenses. La procédure est la suivante :

- Le partenaire doit justifier par écrit l'excédent de dépenses ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF peut approuver, rejeter ou approuver partiellement l'excédent de dépenses ;
- En cas d'approbation, il rédige une note pour mémoire consignant sa décision et indiquant tout impact possible sur la mise en œuvre du programme.

### Scénario II.A : modification du budget des activités sans modification du budget total du programme (< 20 %)

Supposons qu'à mi-parcours de la mise en œuvre du programme, le partenaire demande à en modifier le budget. Il s'est aperçu que l'activité 1.1 nécessiterait davantage de fonds et que l'activité 1.3 en nécessiterait moins.

Extrant 1 :	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite dans 200 villages répartis dans 10 districts	Budget initial	Demande de budget révisé	Écart
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts	100 000	110 000	10 %
Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts	50 000	50 000	0 %
Activité 1.3	Remise d'équipement et de fournitures à but nutritionnel à 50 centres de santé	200 000	180 000	-10 %
Activité 1.4	Supervision technique et gestion du programme	40 000	40 000	0 %
Sous-total	Coûts directs du programme	390 000	380 000	-2 %

### Documents à fournir

Le budget du coût total du programme demeurant inchangé et le changement de budget n'excédant 20 % pour aucune des activités :

- Le partenaire doit formuler par écrit à l'aide d'un formulaire FACE la demande de changement du budget lors de la demande de fonds ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF signe le formulaire FACE pour signifier son accord ;
- Aucun document supplémentaire n'est à fournir.

### Scénario II.B : changement du budget des activités sans changement du budget total du programme (> 20 %)

Supposons qu'à mi-parcours de la mise en œuvre du programme, le partenaire demande à en modifier le budget. Il s'est aperçu que l'activité 1.1 nécessiterait beaucoup plus de fonds et que l'activité 1.3 en nécessiterait moins.

Extrant 1 du PCA :	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite dans 200 villages répartis dans 10 districts	Budget initial	Demande de budget révisé	Écart
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts	100 000	130. 000	30 %
Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts	50 000	50 000	0 %
Activité 1.3	Remise d'équipement et de fournitures à but nutritionnel à 50 centres de santé	200 000	170 000	-15 %
Activité 1.4	Supervision technique et gestion du programme	40 000	40 000	0 %
Sous-total	Coûts directs du programme	390 000	390 000	0 %

### Procédure et documents à fournir

Le budget du coût total du programme demeurant inchangé mais le changement de budget de l'activité 1.1 excédant 20 % :

- Le partenaire doit formuler par écrit à l'aide d'un formulaire FACE la demande de changement du budget lors de la demande de fonds ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF signe le formulaire FACE pour signifier son accord ;
- L'UNICEF consigne l'approbation en rédigeant une note pour mémoire.

### Scénario III.A : modification du budget des activités entraînant une modification du budget total du programme (< 20 %)

Supposons qu'à mi-parcours de la mise en œuvre du programme, le partenaire demande à en modifier le budget. Il s'est aperçu que l'activité 1.1 nécessiterait davantage de fonds, ce qui entraînerait une augmentation globale du budget du programme.

Extrant 1 :	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite dans 200 villages répartis dans 10 districts	Budget initial	Demande de budget révisé	Écart
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts	100 000	130 000	30 %

Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts	50 000	50 000	0 %
Activité 1.3	Remise d'équipement et de fournitures à but nutritionnel à 50 centres de santé	200 000	200 000	0 %
Activité 1.4	Supervision technique et gestion du programme	40 000	40 000	0 %
Sous-total	Coûts directs du programme	390 000	420 000	8 %

### Procédure et documents à fournir

Le budget global ayant augmenté de moins de 20 % :

- Le partenaire doit justifier par écrit l'augmentation du budget ;
- L'agent approuvateur de l'UNICEF approuve, rejette ou modifie l'augmentation du budget ;
- Les deux parties signent un nouveau document de programme.

### Scénario III.B : modification du budget des activités entraînant une modification du budget total du programme (> 20 %)

Supposons qu'à mi-parcours de la mise en œuvre du programme, le partenaire demande à en modifier le budget. Il s'est aperçu que les activités 1.1 et 1.3 nécessiteraient beaucoup plus de fonds, ce qui entraînerait une augmentation globale du budget du programme.

Extrant 1 :	Gestion communautaire de la malnutrition aiguë sévère introduite dans 200 villages répartis dans 10 districts	Budget initial	Demande de budget révisé	Écart
Activité 1.1	Organisation de la formation de 500 agents de santé à la nutrition dans les communautés de 10 districts	100 000	130 000	30 %
Activité 1.2	Conduite d'activités communautaires de proximité et orientation des patients dans 200 villages répartis dans 10 districts	50 000	50 000	0 %
Activité 1.3	Remise d'équipement et de fournitures à but nutritionnel à 50 centres de santé	200 000	260 000	30 %
Activité 1.4	Supervision technique et gestion du programme	40 000	40 000	0 %
Sous-total	Coûts directs du programme	390 000	480 000	23 %

### Procédure et documents à fournir

Le budget global ayant augmenté de plus de 20 % :

- Le partenaire doit justifier par écrit l'augmentation du budget ;
- La demande doit être transmise au Comité PRC ; et, si elle est approuvée
- Les deux parties signent un nouveau document de programme.

### Visibilité

69. Les responsables de programme de l'UNICEF et les partenaires traitent des besoins de l'UNICEF en matière de visibilité lors de la finalisation du document de programme. La discussion prend également en considération les éventuelles exigences en matière de visibilité des donateurs qui

financent le document de programme. Ce faisant, sont également abordées les questions de sécurité et l'incidence négative éventuelles de la mention de l'UNICEF et/ou des donateurs sur la perception du programme par les communautés.



