FONDS D'APPUI AUX MOTEURS DU CHANGEMENT (FAMOC)

Phase II

2024-2027

Manuel de Gestion de Fonds FAMOC

Version Finale Révisée de Juin 2025

Version Révisée Approuvée par le Bailleur de Fonds le 20/06/2025

Hamdallaye ACI 2000 – Côté Ouest du Palais des Sports Rue 130 Porte 53 - Bamako (MALI) **Email :** contact@famoc.org **Web :** www.famoc.org

Liste des Sigles & Abréviations

AMI	Avis à Manifestation d'Intérêt
ANO	Avis de Non-Objection
APP	Appels à Proposition de Projets
AQ	Assurance Qualité
ARD	Ambassade Royale du Danemark
BA	Budget Annuel
CC	Comité Consultatif
CNDH	Commission Nationale des Droits de l'Homme
CS	Comité de Sélection
CT	Court Terme
DANIDA	Ministère des Affaires Etrangères Danoise
DAO	Dossier d'Appels d'Offre
DKK	Couronne Danoise
FAMOC	Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement
FCFA	Franc de la Communauté Francophone d'Afrique
IDDH	Institut Danois des Droits de l'Homme
INSTAT	Institut National de la Statistique
ITS	Impôt sur le Traitement de Salaire
MAECI	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale
MRPCN	Ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion Nationale
MRERI	Ministère de la Refondation de l'Etat, chargé des Relations avec les Institutions
MJSCICCC	Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction citoyenne
MGF	Manuel de Gestion de Fonds
NIF	Numéro d'Identification Fiscale
ODV	Ordre de Virement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PAO	Plan d'Action Opérationnel
PTF	Partenaire Technique et Financier
PV	Procès-verbal
RC	Renforcement des Capacités
RH	Ressource Humaine
RIB	Relevé d'Identité Bancaire
SDC	Coopération Suisse
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africain
TDR	Termes de Référence
TTC	Toutes Taxes Comprises
UE	Union Européenne

Table des matières

Liste des Sigles & Abréviations **2**
Table des illustrations / tableaux / graphiques **6**
Introduction **7**
Objectifs du manuel **7**
Elaboration, Adoption, Approbation et Mise à jour du manuel **7**
Structure du Manuel **8**
Partie I : FAMOC II : Présentation, Acteurs, Budget, Principes de financement **9**
1 Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement-FAMOC **10**
1.1 Présentation du FAMOC 10
1.2 Dispositif de Gouvernance : Acteurs et organes chargés de la gestion du fonds – identification, rôles et responsabilités 14
1.2.1 Le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark : Bailleur de Fonds 14
1.2.2 Le Gestionnaire du Fonds - Secrétariat FAMOC 14
1.2.3 Le Comité Consultatif 16
1.2.4 Le Comité de Sélection des projets (CS) 17
1.2.5 Les bénéficiaires du FAMOC 18
1.3 Responsabilités financières des acteurs 18
1.3.1 Responsabilité financière du gestionnaire du fonds 19
1.3.2 Responsabilité financière des bénéficiaires 19
1.4 Procédures budgétaires du Fonds 19
1.4.1 Règles de gestion budgétaire 19
1.4.2 Calendrier indicatif de l'élaboration et de l'approbation du Plan d'Actions Opérationnelles /BudgetAnnuel (PAO/BA) 20
1.4.3 Exécution des dépenses budgétaires du fonds 22
1.4.4 Suivi et réaménagement budgétaire 22
1.5 Principes de financement 23
1.5.1 Critères d'éligibilité 25
1.5.2 Organisations non éligibles 25
1.5.3 Coûts éligibles 26
1.5.4 Coûts inéligibles 27
1.5.5 Violation des conditions de la subvention 27
1.5.6 Mesures pour assurer la redevabilité publique et la transparence 28

Partie II : Cycle de gestion du fonds/APP **29**

2 Cycle de gestion du fonds/APP **30**

2.1 Stratégie de renforcement des capacités 31

2.1.1 Objectif 31

2.1.2 Approche opérationnelle de renforcement des capacités du FAMOC31

2.2 Processus de sélection des bénéficiaires 31

2.2.1 Programmation 31

2.2.2 Avis à Manifestation d'Intérêts 31

2.2.2.1. Publication et Diffusion de l'Avis à Manifestation d'Intérêts 32

2.2.2.2. Soumission des dossiers de candidatures AMI 32

2.2.2.3. Evaluation des demandes de l'AMI 32

2.2.3 Appels à Propositions de Projets 35

2.2.3.1. Types d'Appels à Propositions de Projets (APP) 35

2.2.3.2. Dépôt des demandes complètes de subvention 36

2.2.3.3. Evaluation des demandes complètes de subvention (demandes à l'APP) 36

2.2.4 Déontologie - Fonctionnement et Processus décisionnel du Comité de sélection (CS) 37

2.2.4.1. Règles d'équité et de transparence du FAMOC / Conflit d'intérêts/disqualification des membres du Comité de Sélection 37

2.2.4.2. Rôle du Comité de Sélection 38

2.2.4.3. Critères de sélection 38

2.2.4.4. Evaluation et processus décisionnel 39

2.2.5 Due Diligence 41

2.2.6 Contractualisation 42

2.2.7 Mise à disposition des subventions 42

2.2.7.1. Budget 42

2.2.7.2. Procédures de décaissement 43

1.1.1.1 Responsabilités en matière de transfert de fonds aux bénéficiaires43

1.1.1.2 Nombre et pourcentage de décaissements par guichet 43

1.1.1.3 Conditionnalités des décaissements 44

2.2.8 Le S/E des bénéficiaires et la performance du fonds basée sur les résultats 47

2.2.9 Capitalisation des bonnes pratiques 48

2.2.10 Clôture et Audit des projets 48

2.2.10.1. Clôture de projet 49

2.2.10.2. Rapportage final 49

2.2.10.3. Contrôle et Audit des Projets Financés 50

2.3 Procédure de suspension et d'annulation d'un appel à propositions de projets 51

2.3.1 Procédure d'annulation d'un appel à propositions de projets 51
2.3.2 Procédure de suspension ou d'annulation d'un contrat de performance ou d'une subvention 52
Partie III : Procédures Administratives 53
Financières et Comptables 53
3 Procédures administratives financières et comptables 54
3.1 Procédures d'acquisition des biens et services 54
3.1.1 Principe 54
3.1.2 Modes et seuils d'acquisitions des biens et services 54
3.1.3 Procédure pour la demande de renseignement et de prix à compétence restreinte 55
3.1.4 Procédure pour l'appel d'offres ouvert 56
3.1.5 Recrutement des consultants individuels 56
3.1.6 Fichier des fournisseurs et prestataires 57
3.2 Gestion du patrimoine du FAMOC 57
3.3 PROCÉDURES COMPTABLES 59
3.3.1 Notions de pièces comptables 60
3.3.2 Normes des pièces justificatives 60
3.3.3 Quelques rubriques budgétaires et leur justification 61
3.3.4. Les Journaux comptables 64
3.3.5. Procédures comptables applicables au Secrétariat du FAMOC pour la gestion du FAMOC 64
3.3.5.1. Organisation Comptable 64
3.3.5.2. Système d'information et de gestion 65
3.3.6. Archivage des dossiers administratifs et comptables 66
3.3.6.1. Archives administratives 66
3.3.6.2. Archives comptables 66
3.3.6.3. Archives électroniques 66
3.4. Système de rapportage 67
3.4.1. Types de rapport par guichet 67
3.4.2. Rapport annuel/rapport final 68
3.4.3. Rapport semestriel/rapport final 68
3.4.4. Rapport de progression/Note technique et financière pour les décaissements successifs 69
3.4.4.1. Analyse des dossiers de demande de décaissement des bénéficiaires par le Secrétariat du FAMOC 69
3.5. Anti-corruption et intégrité professionnelle 69
3.5.1. Les litiges 69
3.5.2. Mauvaise gestion des subventions 70
3.5.3. Intégrité professionnelle 70

4 ANNEXES 72

Table des illustrations / tableaux / graphiques

*Figure 1 :*Cycle de gestion du Fonds FAMOC **:** 30

Tableau 1 : Contribution par année en DKK million 13
Tableau 2 : Répartition du Budget par thématique du FAMOC II 13
Tableau 3 : Stratégie de financement indicative du FAMOC II 24
Tableau 4 : Modalités de décaissements pour les bénéficiaires institutionnels et le Guichet A . 46
Tableau 5: Modalités de décaissements pour les bénéficiaires des Guichets B et C 47
Tableau 6 : Modes et seuils de passation des marchés FAMOC II 54
Tableau 7 : Modèle de Tableau d'amortissement FAMOC II 59
Tableau 8 : Grille des couts applicables au FAMOC 70

Introduction

La révision du manuel de gestion du fonds intervient suite à la fermeture de l'Ambassade Royale du Danemark au Mali. Elle a pour objectif de prendre en compte les responsabilités des nouveaux acteurs impliqués et les innovations introduites[1] suite aux travaux du Comité de Sélection des projets. Le présent manuel de gestion de fonds est élaboré dans le cadre de la mise en œuvre de la deuxième phase du Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement (FAMOC) qui se situe dans le cadre de la transition pour l'engagement du Danemark au Mali 2024-2027. Il répond aux exigences formulées dans le cadre du contrat signé entre le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark (bailleur de fonds) et NIRAS A/S, chargé de la mise en œuvre du programme.

Il s'inspire aussi des différents textes en vigueur relatifs aux associations et Organisations Non Gouvernementale (ONG).

Le manuel ne prétend pas supplanter ni la documentation technique générale, ni les conventions et contrats signés. Au contraire, il se propose de fonctionner comme un dispositif de surveillance attirant l'attention sur les points essentiels et invitant à une gestion rigoureuse des procédures.

Sauf dérogation spécifique accordée par le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark en qualité de bailleur de fonds ou le Gestionnaire de Fonds à Copenhague (NIRAS A/S), l'ensemble des intervenants dans la mise en œuvre du financement du FAMOC II doivent travailler conformément au présent manuel qui s'impose à eux.

Objectifs du manuel

Le manuel de gestion de fonds vise à mettre à la disposition des acteurs un outil de référence pour un meilleur fonctionnement et une meilleure utilisation des ressources allouées au FAMOC II.

Il a pour objectifs spécifiques de :

- Contribuer à la bonne gouvernance et à la transparence dans la gestion du processus de sélection des dossiers et des ressources dédiées au FAMOC II ;
- Définir les procédures à mettre en place et à suivre ;
- Faire connaître les règles et les séquences de mises en œuvre ;
- Décrire les responsabilités et tâches attendues des différents intervenants ;
- Mettre à la portée des différents acteurs impliqués, les principes de base, les règles élémentaires de fonctionnement, ainsi que les modes opératoires d'usage propre à faciliter et à sécuriser la gestion quotidienne du financement sous l'angle de ses obligations opérationnelles, administratives, budgétaires, comptables et financières.

Le manuel sert à la fois de :

- Garant de la mise en accord des procédures en vigueur, conformément aux objectifs assignés au FAMOC II ;
- Guide pour les usagers dont la fonction essentielle est d'éviter les interprétations erronées des règles adoptées.

Elaboration, Adoption, Approbation et Mise à jour du manuel

Le manuel est **élaboré** par le Gestionnaire du Fonds et **approuvé** par le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark (bailleur de fonds).

[1] Notamment l'élargissement du comité de Sélection aux observateurs de la partie étatique

Le présent manuel peut être actualisé au besoin pour tenir compte des modifications significatives ou des ajustements qui pourraient intervenir dans la mise en œuvre du projet.

Les révisions sont :

- proposées suite à un processus de collecte/revue/retour d'expériences réalisé par l'équipe du Secrétariat du FAMOC afin d'apporter des améliorations aux procédures au vue des expériences vécues par les acteurs clefs que sont les bénéficiaires, les auditeurs, le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark et les coachs comptables ;
- vérifiées et adoptées par le Gestionnaire de Fonds et approuvées par le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark (bailleur de fonds).

Le chef d'équipe du Secrétariat du FAMOC a la responsabilité de communiquer aux parties prenantes les révisions adoptées et approuvées.

Le manuel est distribué en format numérique (PDF) à toutes les entités (Ministère des Affaires Etrangères du Danemark, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale du Mali, Equipe du gestionnaire du FAMOC, bénéficiaires, auditeurs) impliquées dans la mise en œuvre du FAMOC.

Il est également disponible en ligne sur le site web du FAMOC[2].

Structure du Manuel

Le Manuel de Gestion du Fonds est structuré autour de trois (04) parties principales :

Partie I : FAMOC : Présentation, acteurs, budget, principes de financement ;

Partie II : Cycle de gestion du fonds/APP ;

Partie III : Procédures administratives, financières et comptables

Partie IV : Annexes.

[2] www.famoc.org

Partie I : FAMOC II : Présentation, Acteurs, Budget, Principes de financement

1 Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement-FAMOC

1.1 Présentation du FAMOC

- **Contexte**

Le FAMOC II s'inscrit dans la prolongation du FAMOC I qui, avec plusieurs engagements de développement du programme pays précédent (2017-2022)[3], a bénéficié d'une prolongation jusqu'en avril 2024 en raison de la suspension de l'élaboration d'une nouvelle stratégie pays pour le Mali 2023-2027 en février 2022[4].

Le FAMOC II ne s'inscrit pas dans un cadre de coopération stratégique habituel d'un « programme pays » de 5 ans, mais dans le cadre du programme de transition pour l'engagement du Danemark au Mali 2024-2027 dans lequel il s'aligne avec l'objectif stratégique 1 visant à contribuer à « la « stabilité, la consolidation de la paix inclusive et à une société civile renforcée »[5]

- **Objectif**

L'objectif du FAMOC II est de consolider les initiatives des OSC motrices de changement des jeunes et des médias œuvrant pour le renforcement de la participation citoyenne des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés, pour le respect des droits humains et la promotion de la paix.

A cet objectif est lié un effet direct à savoir : Les organisations motrices de changement des jeunes et des médias soutenus par le FAMOC contribuent à la gouvernance inclusive, à la coexistence pacifique et à la promotion et protection des droits humains.

- **Bénéficiaires des subventions**

Le FAMOC travaille avec une définition ample de la Société Civile telle que définie par les différents textes en vigueur en République du Mali.

Le fonds finance les organisations, associations, initiatives et OSC dynamiques et actives qui peuvent jouer un rôle crucial sur la citoyenneté en : « *i) appuyant les voix des, jeunes, femmes et groupes marginalisés, ii) contribuant à un débat public plus nuancé et critique (constructif), iii) renforçant la résilience des jeunes, femmes et groupes marginalisés et iv) contribuant à la citoyenneté et l'inclusion des jeunes, femmes et groupes marginalisés dans les instances de prise de décision* »[6].

Afin d'appuyer spécifiquement la jeunesse et une société civile nouvelle[7], notamment en favorisant des initiatives innovatrices, le FAMOC appuie également des organisations émergentes, notamment de groupements formels, informels et individus pourvu qu'ils correspondent aux critères définis comme suit :

Dans ce sens, les bénéficiaires du FAMOC sont soit :

I - « des jeunes »

1) une structure (ou groupement) ou un individu qui mène des activités ciblant les jeunes, soit,
2) une structure (ou groupement) dont le Bureau Exécutif et/ou le Conseil d'Administration est composé d'une forte proportion de jeunes.

[3] Composé de trois programmes thématiques : (1) La coexistence pacifique, (2) l'appui à la bonne gouvernance et à la décentralisation et (3) l'appui au développement économique et au secteur privé.
4 Voir document Extension of Country Programme for Mali 2023-2024
[5] Transition Framework for Denmark's engagement in Mali 2024-2027 (version draft, octobre 2023)
[6] Document de projet « Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement – FAMOC »,
[7] Cf. Termes de Référence, FAMOC, p. 2.

Cet individu ou structure pour être bénéficiaire doit être engagé dans la gouvernance inclusive, la coexistence pacifique, la promotion et la protection des droits humains (Effet direct).

La définition de jeunes suit celle de la charte africaine de la jeunesse en date du 02 juillet 2006 et de l'Institut National de la Statistique du Mali (INSTAT) : la tranche d'âge de 15 à 35 ans.

II - « des médias »

Cette catégorie concerne tout type de média (écrit, audio, audio-visuel, en ligne ou pas), indépendant, répondant aux critères d'éligibilité par ailleurs.

Le FAMOC II cible également les médias qui peuvent jouer un rôle de premier plan dans la gouvernance inclusive, la coexistence pacifique, la promotion et la protection des droits humains. (Cf. Effet direct)

Le FAMOC II accompagne surtout les acteurs des médias traditionnels (radios, télé, presse) indépendants mais aussi les médias en lignes ainsi que des bloggeurs. Puisque le Mali reste en grande partie une société rurale avec un taux élevé des populations non alphabétisées et une faible couverture d'internet en dehors de grande ville, la radio reste le moyen de communication la plus importante, même si les médias sociaux gagnent du terrain, y compris pour les populations non alphabétisées.

- **Couverture géographique**

En termes de couverture géographique, le FAMOC II vise des zones tant rurales qu'urbaines et couvre l'ensemble du territoire national[8].

- **Couverture sociale et parité du genre**

Le FAMOC II dans son approche veillera, dans le processus de sélection des organisations et dans l'administration du fonds, à ne pas favoriser un groupe social par rapport à un autre et appliquer une totale impartialité afin d'éviter d'exacerber les frustrations et les tensions latentes. Tenant compte du contexte de développement social et politique du Mali et pour éviter d'exacerber les frustrations, une attention particulière sera ainsi accordée à l'accès égalitaire des différents groupes sociaux au fonds notamment les groupes les plus vulnérables et exclus.

Même si la parité ne peut être atteinte localité par localité, le FAMOC vise également la parité genre au niveau national (50% de bénéficiaires femmes et filles dans la mesure du possible). Tous les jeunes sont ciblés, et chaque projet devra donc veiller à la mixité (avec et sans emploi, analphabète ou non, ethnique, etc.).

[8] Cependant en raison de la situation sécuritaire, le FAMOC pourrait se voir obligé de limiter ses interventions dans certaines localités.

- **Les guichets**

Les ressources du FAMOC sont octroyées en fonction des guichets qui sont au nombre de trois (03) destinés à des catégories de bénéficiaires différentes :

- Guichet A : organisations avec un track record et une capacité institutionnelle confirmée pour exécuter des projets de taille relativement importante ou des projets et initiatives spécifiques ;
- Guichet B : destiné aux organisations avec un track record et une capacité institutionnelle moins consolidée pour exécuter des projets avec des budgets inférieurs aux bénéficiaires du Guichet A ;
- Guichet C : organisations, associations et mouvements non formels, voire individus portant des projets reconnus d'intérêts publics (principalement de la jeunesse) avec des idées et des initiatives innovantes : activités de plaidoyer, campagnes de sensibilisation, éducation citoyenne et civique etc…

Chaque guichet correspond également à un plafond de subvention spécifique (cf. tableau N° 3 : Stratégie de financement indicative du FAMOC II).

- Au démarrage des activités, les appels se font selon les guichets et visent toutes les thématiques du FAMOC. Par la suite, il est possible de faire des appels thématiques ou autrement restreint afin de s'assurer que les activités du FAMOC correspondent aux résultats (extrants) visés. Dans tous les cas, la stratégie est évaluée continuellement et le tableau ci-dessous représente une vision préliminaire.

- **Domaines d'intervention du fonds :**

Pour atteindre cet objectif, le Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement II appuiera des OSC, notamment des jeunes[9], proposant des projets correspondant à un ou au maximum deux des 4 extrants du projet FAMOC II à savoir :

- Participation citoyenne des jeunes, des femmes et des groupes marginalisés aux instances de prises de décision ;
- L'accès à l'information fiable et critique ;
- Promotion de la coexistence pacifique et prévention des conflits ;
- Promotion et protection des droits humains.

- **Coût et financement du FAMOC II**

Le budget global du fonds s'élève à 150.000.000 DKK réparti de manière indicative comme suit :

[9] Cf Document du projet (Guichets A, B, C)

Tableau 1 : Contribution par année en DKK million

Activités/Résultats	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	**Total**
Effet direct : Les organisations motrices de changement des jeunes et des médias soutenus par le FAMOC contribuent à la gouvernance inclusive, à la prévention de conflits et à la promotion et à la protection des droits humains.	35.0	35.0	35.0	23.5	128.5
Gestionnaire de fonds FAMOC II	5.5	5.4	5.4	5.4	21.5
Total	40.5	40.4	40.4	28.9	150.0

Source : Document de projet

Il est à noter que ce budget dépend de l'approbation au Danemark des lois de finances des années à venir.

Le budget du fonds finance les projets des bénéficiaires, des activités de renforcement de capacités et les divers coûts liés aux activités directes du fonds. Il est reparti par thématique comme suit :

Tableau 2 : Répartition indicative du Budget par thématique du FAMOC II

Budget par Extrant	Montant en DKK million	% du total
Extrant 1 – participation citoyenne	42.4	33
Extrant 2 – accès aux informations fiables	24.4	19
Extrant 3 – prévention de conflits et promotion de la paix	24.4	19
Extrant 4 - protection des droits humains	37.3	29
Total fonds d'appui	128.5	100

Source : Document de projet

Le budget du GdF/AT concerne le contrat de prestation d'assistance technique (prise en charge des experts Long et Court Termes, coût des équipements complémentaires, fonctionnement …).

1.2 Dispositif de Gouvernance : Acteurs et organes chargés de la gestion du fonds – identification, rôles et responsabilités

1.2.1 Le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark : Bailleur de Fonds

Le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark assume le rôle de décision et d'orientation stratégique du fonds. Il est en charge du dialogue politique et stratégique avec d'autres PTF, avec les institutions publiques (par ex. les Ministères concernés par le FAMOC). Il assume les tâches principales suivantes :

- approuver le manuel de gestion de fonds du FAMOC ;
- approuver le Plan de Travail et le budget annuel du fonds ;
- approuver les éventuelles modifications de budget du fonds ayant une incidence sur l'enveloppe annuelle allouée ;
- Donner les avis de non objection par rapport aux aspects non prévus dans le Manuel de Gestion de Fonds (MGF) ;
- approuver les différents rapports semestriels et annuels du gestionnaire du FAMOC (Narratif et Financier) ;
- approuver les rapports semestriels et annuels d'exécution (Suivi/évaluation des activités des bénéficiaires du FAMOC) ;
- approuver l'agenda et le compte rendu des réunions entre le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark et le gestionnaire du Fonds (GdF);
- commanditer annuellement les audits des subventions accordées aux bénéficiaires et du Secrétariat du FAMOC ;
- prendre la décision finale concernant d'éventuelles remarques/constatations dans les rapports d'audit ;
- transférer les fonds au compte FAMOC conformément au plan de décaissement convenu ;
- effectuer si besoin des visites de contrôle financier du Secrétariat du FAMOC II.

1.2.2 Le Gestionnaire du Fonds - Secrétariat FAMOC

Le Gestionnaire du Fonds (GdF) est le responsable de la gestion quotidienne du fonds. Il est le point primaire de contact pour les bénéficiaires du fonds.

A ce titre, il est chargé entre autres de :

- élaborer annuellement et présenter un plan d'action opérationnel (PAO) et un budget global du fonds détaillé à l'approbation du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark ;
- lancer les appels à propositions de projets (APP) en suivant les PAO approuvé ou les instructions spécifiques du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark ;
- vérifier la conformité des demandes reçues ;
- vérifier l'éligibilité (critères d'éligibilité) éventuellement avec l'appui d'Experts Court Terme (CT) recrutés à cet effet ;
- faire appel à des Experts CT recrutés à cet effet pris en charge par le budget du Fonds afin d'appuyer le Comité de Sélection dans l'analyse technique et financière des demandes de subvention ;
- assurer la présidence du Comité de Sélection (CS) et nommer les membres conformément au manuel de gestion du fonds ;
- dresser une liste des propositions de projets éligibles à l'attention du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information ;
- assurer le secrétariat du Comité de Sélection et du Comité Consultatif ;
- rédiger les correspondances adressées aux demandeurs concernant les résultats de l'examen de leurs dossiers avec les motifs et arguments justifiant la décision prise ;

- approuver les plans d'actions et les budgets correspondants des bénéficiaires sélectionnés à l'issue du comité de sélection ;
- élaborer et signer les contrats de performance avec les bénéficiaires conformément aux décisions prises lors des réunions des comités de sélection ;
- procéder aux analyses techniques et financières des dossiers de demandes de décaissements des bénéficiaires ;
- faire le transfert de fonds aux bénéficiaires après vérification de l'éligibilité des demandes ;
- assurer la comptabilité du fonds ainsi que la gestion du ou des compte (s) en banque, selon les instructions du manuel de procédures ;
- faire le suivi des projets financés et des contrats de performance signés ;
- préparer les rapports (narratif et financier) semestriels et annuels conformément aux procédures de gestion financière de DANIDA et les soumettre au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark ;
- informer semestriellement le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark sur l'exécution du budget du fonds ;
- informer le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark immédiatement lors du constat ou de soupçon de cas d'irrégularités ou de mauvaise gestion des fonds de la part des bénéficiaires et au Secrétariat ;
- assurer le suivi-évaluation, la mesure de l'atteinte des résultats du projet (l'impact, l'effet direct et les extrants) ainsi que la capitalisation des expériences ;
- appuyer les bénéficiaires pour qu'ils puissent mettre en œuvre leurs projets tout en respectant les règles et les procédures du fonds, surtout sur le plan financier
- renforcer les capacités de bénéficiaires afin d'assurer la bonne gestion financière, entre autres en s'appuyant sur des experts court terme ;
- renforcer les capacités techniques des bénéficiaires afin d'assurer la bonne gestion technique et une mise en œuvre efficiente de leurs projets ;
- renforcer les capacités de bénéficiaires afin de leur permettre de capitaliser leurs bonnes pratiques et de les partager avec les autres acteurs du secteur ;
- appuyer les bénéficiaires pour la mise œuvre de synergies efficientes thématiques ou géographique, opérationnaliser l'approche mentoring et/ou suivi par pair afin d'assurer l'efficience et la durabilité des bénéficiaires ;
- préparer l'ordre du jour et les comptes rendus des réunions périodiques entre le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark et le GdF ;
- assurer qu'il y a un espace sûr pour communiquer tout soupçon (par exemple, fraude, harcèlement sexuel, etc.) aux bénéficiaires ;
- Assurer toutes autres tâches en lien avec la gestion des fonds FAMOC en suivant les consignes du contrat de gestion du GdF signé avec le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark;
- Assurer toutes éventuelles dispositions qui seraient rendues nécessaires suite à la fermeture de l'Ambassade Royale du Danemark au Mali. Les implications contractuelles de ces dispositions seront accordées entre le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark et le GdF (NIRAS).
- suivre et analyser les développements au Mali et informer le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark de tout développement ayant un impact potentiel sur la mise en œuvre du FAMOC.

1.2.3 Le Comité Consultatif

a. Objectif et mandat

Le Comité Consultatif (CC) est l'organe d'orientation et de proposition qui veille à la cohérence stratégique du programme et à sa pertinence par rapport aux politiques publiques. Sa mise en place permet de renforcer l'appropriation nationale du FAMOC et, les synergies avec d'autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et acteurs clés de la société civile.

Il s'agit de promouvoir une perspective stratégique plus large dans la gestion du FAMOC, d'assurer la transparence, de soutenir la mise en œuvre du programme.

Le CC a pour mandat de fournir une expertise de conseils, principalement stratégiques, d'orienter le FAMOC dans la direction globale prévue, de recommander des ajustements, des changements ou des éléments entièrement nouveaux, en prenant en compte l'évolution socio-politique et sécuritaire du Mali.

b. Composition, rôles et responsabilités

i. Composition

Le CC est composé de :

- un représentant du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark ;
- un représentant du Gestionnaire de Fonds ;
- un représentant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale du Mali ;
- un représentant du Ministère de la Refondation de l'Etat, chargé des Relations avec les Institutions du Mali ;
- un représentant du Ministère de la Réconciliation, de la Paix et de la Cohésion Nationale du Mali ;
- un représentant du Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction civique et de la Construction citoyenne du Mali ;
- un représentant du Conseil National de la Jeunesse ;
- un représentant du Conseil National de la société civile ;
- des représentants des PTFs impliqués dans l'appui à la société civile (en qualité d'observateurs) ;
- des Personnes ressources ayant la maîtrise des attentes du FAMOC et les types de projets recherchés et financés. Ces personnes ressources pourraient appartenir à une structure de recherche ou au milieu associatif / acteurs de la société civile, ainsi que des ministères (Ministère de la jeunesse, cohésion sociale, en charge de la société civile, des droits humains, de la femme et de l'enfant).

Les membres du CC représentant les ministères sectoriels du Mali sont officiellement désignés par les départements ministériels impliqués. Les réunions du CC sont co-présidées par le représentant du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark et le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération internationale du Mali. Les réunions du CC sont convoquées par l'un des deux co-Présidents sur proposition d'un projet d'ordre du jour préparé par le Gestionnaire de Fonds. La prise en charge des réunions du CC est assurée par le budget du fonds conformément aux dispositions du Manuel de Gestion du fonds.

Le Gestionnaire de Fonds du FAMOC II à travers le Secrétariat participe aux réunions du CC en qualité d'observateur. A ce titre il apporte un appui technique et administratif lors des réunions du CC et assure la fonction de secrétariat. Il a la responsabilité de la rédaction des comptes rendus de réunions du CC.

Tous les membres du CC doivent avoir des connaissances dans le domaine de la société civile et en particulier dans les domaines d'intervention du FAMOC[10]. Les membres du CC apportent des connaissances, des compétences et une expertise précieuse au FAMOC.

ii. Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités du CC consistent à :

- Conseiller, orienter et inspirer le Gestionnaire de Fonds et le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark sur les questions stratégiques et priorités liées à l'exécution du FAMOC ;
- Conseiller et orienter le Gestionnaire de Fonds (GdF) et le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark dans la mise en œuvre du programme ;
- Conseiller sur les stratégies de renforcement des capacités des bénéficiaires du FAMOC ;
- Veiller à ce que les principaux risques et défis au niveau stratégique soient identifiés de façon adéquate, qu'ils soient suivis et atténués aussi efficacement que possible ;
- Suivre les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs du FAMOC ;
- Recommander des ajustements, des changements ou des éléments entièrement nouveaux, en prenant en compte l'évolution socio-politique et sécuritaire du Mali.

Le CC a accès aux rapports semestriel et annuels du FAMOC. Les membres du CC peuvent participer à tous les événements organisés par le FAMOC ou organisés pour les bénéficiaires.

1.2.4 Le Comité de Sélection des projets (CS)

Responsabilités

Le Comité de Sélection (CS) est responsable de :

- l'acceptation / annulation / redimensionnement des projets des OSC ou individus, soumis à son appréciation par les porteurs ;
- la validation des dossiers conformément aux conditions d'accès et aux critères d'éligibilité définis dans les procédures du manuel du FAMOC II et en accord avec les objectifs du projet.
- l'identification des critères « d'équilibre » à utiliser et leur mode d'application pendant le processus de sélection finale des bénéficiaires de subventions afin d'assurer une répartition géographique, par extrant (thématique), selon le genre, etc. ;
- l'analyse de la cohérence des budgets et estimer leur faisabilité ;
- la notation et sélection parmi les dossiers éligibles, les projets pertinents à subventionner et les classer par ordre en fonction des notes obtenues ;
- remplissage de la grille d'évaluation avec les commentaires pour justifier les notes attribuées. Si la note attribuée est exceptionnelle, c'est-à-dire très élevée ou très basse, il fait l'objet de justification en plénière par l'expert ayant attribué ladite note

[10] Cf. Extrants p.1

Bien que les membres observateurs ne participent à la notation des projets et à la sélection finale, ils participent aux échanges après les présentations afin d'éclairer la décision des experts thématiques sur des aspects qu'ils jugeront pertinents.

Ils participent également à la synthèse finale de sélection des bénéficiaires sous réserve.

Le CS peut être amené de manière souveraine à redimensionner un projet en le classant dans un autre guichet autre que celui pour lequel le demandeur a postulé. Le compte rendu de la session du comité doit clairement faire ressortir ces cas de redimensionnement et être communiqué au GdF et au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information avec arguments à l'appui.

Composition :

Le CS est composé ainsi qu'il suit :

Président :

- Chef d'équipe du FAMOC (sans pouvoir de notation)

Membres Evaluateurs :

- Le Chef de Projet Appui à la Société Civile du FAMOC ;
- Des experts consultants thématiques membres externes sélectionnés sur la base de leur expertise dans les domaines d'intervention ciblés par l'APP,

Observateurs :

- Un (01) représentant du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale du Mali ;
- Un (01) représentant du Ministère de la Jeunesse et des Sports, chargé de l'Instruction Civique et de la Construction Citoyenne du Mali.

1.2.5 Les bénéficiaires du FAMOC

Les rôles et tâches des bénéficiaires consistent à :

- formuler une demande de subvention auprès du Secrétariat du FAMOC si elles sont sélectionnées après le processus d'Avis à Manifestation d'Intérêts (AMI) ;
- présenter toutes les pièces nécessaires exigées ;
- assurer la mise en œuvre et la gestion de leurs projets/initiatives conformément aux lignes directrices du présent manuel ;
- mettre en place un système simple d'enregistrement des données et à fournir les informations au Secrétariat du FAMOC pour le système de suivi-évaluation du programme ;
- mettre en place une comptabilité qui servira de base pour la réalisation des audits des subventions accordées ;
- respecter des termes du contrat de performance signé avec le FAMOC, y compris en termes de rapportage ;
- Dans le cas d'une reconduction du contrat de performance, le bénéficiaire doit soumettre au gestionnaire de fonds un plan d'actions et un budget sur une période comprise entre 06 mois à 12 mois. Le contrat ne peut être reconduit que 02 fois au maximum. Les critères de reconduction seront définis à travers une note interne du gestionnaire de fonds. La liste des bénéficiaires concernées est arrêtée par les deux départements, visée par le Chef d'Equipe, validée par NIRAS et communiquée au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information.

1.3 Responsabilités financières des acteurs

1.3.1 Responsabilité financière du gestionnaire du fonds

NIRAS (« le gestionnaire du fonds ») est responsable des sommes (subvention de fonds) qui lui sont versées par le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark. Sa responsabilité financière est de faire le suivi et le contrôle de la bonne gestion et utilisation des sommes versées aux bénéficiaires dans le cadre des Contrats de Performance signés entre eux et selon les procédures stipulées dans le Manuel de gestion du fonds. Les sommes versées aux bénéficiaires font l'objet de contrôle interne de la part du service comptable du gestionnaire et d'audit externe annuel.

NIRAS a pour obligation de rapporter au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark toute irrégularité et soupçon qu'il constaterait, immédiatement ; en cas d'irrégularités constatées les dépenses afférentes sont jugées inéligibles et doivent être reversées au fonds.

Toutefois, tant que NIRAS assure un suivi régulier, de proximité et aux moments opportuns, selon les procédures stipulées dans le Manuel de Gestion du Fonds, NIRAS n'est pas tenu juridiquement responsable des actions des bénéficiaires, y compris de leur gestion des fonds.

1.3.2 Responsabilité financière des bénéficiaires

Le bénéficiaire est responsable des sommes (subvention de fonds) qui lui sont versées par le GdF. Ces Subventions sont dépensées conformément aux dispositions du présent Manuel de Gestion de Fonds (MGF) et tout autre document contractuel.

Un audit est réalisé et sa responsabilité financière est engagée par rapport aux dépenses considérées définitivement « Inéligibles » suite à la décision finale du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark à la suite d'un rapport d'audit indépendant.

Les organisations bénéficiaires du financement du FAMOC sont tenues de mettre à la disposition du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark toute l'assistance, information et documentation pertinente lors de toute mission technique ou financière qu'il considérera nécessaire au suivi du programme.

1.4 Procédures budgétaires du Fonds

1.4.1 Règles de gestion budgétaire

Le budget est une présentation des ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre les activités prévues et convenues. Le but du budget est de déterminer le coût estimé du projet, de contrôler les dépenses, de mesurer les performances en comparant les coûts réels au budget et d'assurer la responsabilité financière.

Ainsi, le PAO/Budget fournit une vue d'ensemble combinée sur la manière dont le GDF du FAMOC II entend utiliser les ressources pour les activités convenues pour une année.

En règle générale, le budget doit être conçu de manière à :

- Refléter toutes les sources de revenus liées au projet ;
- Refléter tous les coûts et la composition des coûts liés à l'atteinte des résultats ;

Autrement dit, le budget doit être complet, détaillé et périodisé. Le budget du FAMOC II bien que calculé en XOF doit être converti en DKK, à l'aide d'un taux de change standard communiqué par l'ARD.

Il incombe au GdF d'établir le budget détaillé conformément au format convenu.

Le budget doit inclure tous les coûts associés aux activités nécessaires pour fournir les extrants financés au titre du FAMOC II pour la période couverte. Dans le cas des engagements pluriannuels, le budget doit être présenté au minimum au niveau de l'année sociale du partenaire.

Dans cette optique, le système budgétaire du logiciel comptable doit être articulé à la comptabilité générale afin de permettre en temps réel, au terme des périodes fixées par le calendrier, les contrôles de résultats, l'analyse et l'explication des écarts identifiés entre les prévisions et les réalisations et de proposer des actions correctives en cas de dérive ou de procéder aux modifications indispensables en cas d'apparition de phénomènes non pris en compte lors de la budgétisation.

Le budget devrait également servir à mesurer les performances de chaque centre de responsabilité et à aider au pilotage, à la gestion et à l'amélioration du management de l'ensemble de l'organisation.

Le document de projet sert de point de départ pour l'élaboration du plan d'actions et du budget du FAMOC II sur la base de l'enveloppe globale et de l'enveloppe annuelle communiquée par le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark.

L'enveloppe est déterminée annuellement et est basée sur plusieurs facteurs : (i) le programme et budget annuel présenté par le Gestionnaire du Fonds, (ii) la performance observée au niveau de la mise en œuvre du Fonds (iii) le besoin de financement du Fonds et (iv) la contrainte du volume des ressources disponibles en provenance du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark.

Le budget ainsi élaboré sur la base des activités programmées et de résultats précis attendus, est présenté par le GdF au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour approbation.

1.4.2 Calendrier indicatif de l'élaboration et de l'approbation du Plan d'Actions Opérationnelles /BudgetAnnuel (PAO/BA)

Le processus d'élaboration du PAO/BA doit être terminé au plus tard le 31 décembre de l'exercice budgétaire en cours. Le calendrier indicatif et les délais à observer pour l'élaboration du plan de travail et du budget annuel du FAMOC II se présente comme suit :

Tableau 3 : Calendrier indicatif de l'élaboration du PAO/Budget Annuel du FAMOC II

Étapes d'élaboration	Dates limites	Acteurs/Intervenants	Documents
Information auprès du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark de l'enveloppe annuelle disponible pour l'exercice suivant	10 Novembre	GdF	Lettre / Mail du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark
Préparation des sous-programmes de travail et de budget annuel par niveau (Programme et Finance)	20 Novembre	Experts Programme et Finance	Sous-programmes de travail annuel avec les budgets par niveau
Établissement du Programme de Travail Budgétisé Annuel par consolidation des sous-programmes	30 Novembre	Expert GAF et chef de projet avec appui Expert CT Comptabilité – Gestion	Projet du Programme de Travail et de Budget Annuel
Examen et validation du PAO/Budget	5 Décembre	Réunion budgétaire Chef d'équipe /Experts (es) et Expert CT Comptabilité-Finances	Projet du PAO/BA validé par l'équipe FAMOC II
Transmission NIRAS	10 Décembre	Chef d'équipe	Projet du PAO/Budget validé par l'équipe FAMOC II
AQ par le NIRAS	15 Décembre	NIRAS	Budget validé par le GDF
Transmission au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark	15 décembre	NIRAS	Projet de PAO/Budget
Adoption/ Approbation du PAO/Budget	Au plus tard le 15 Janvier	Ministère des Affaires Etrangères du Danemark	PAO/Budget validé
Actualisation du PAO/Budget actualisé	15 Juillet	Chef d'Equipe en réunion budgétaire et Expert CT Comptabilité – Finances	Projet de PAO/Budget actualisé
AQ par le NIRAS	20 Juillet	NIRAS	PAO/Budget actualisé
Validation du PAO/Budget actualisé	31 Juillet	Comite Consultatif (pour adoption) + Ministère des Affaires Etrangères du Danemark (pour Approbation)	PAO/Budget adopté et approuvé

Le Plan d'Actions Opérationnel et Budget Annuel (PAO & BA) détaillés préparés par le Secrétariat du FAMOC sont envoyés à NIRAS pour AQ et validation. Il est transmis au Comité Consultatif pour adoption et au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour approbation.

L'approbation du Plan d'Actions Opérationnel et Budget Annuel du Secrétariat du FAMOC relève de la responsabilité du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark.

La notification de l'approbation du Plan d'Actions Opérationnel et Budget Annuel au Secrétariat du FAMOC se fait par mail par la personne habilitée du Ministère des Affaires Etrangères du

Danemark au plus tard en mi-janvier de chaque année. Cette approbation doit intervenir au plus tard en mi-janvier de l'année N. Si dans ce délai imparti, le gestionnaire n'a reçu aucune suite, il peut adresser un mail de relance au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark en précisant les références de la demande initiale. Le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark donne une réponse dans les 02 semaines calendaires. Le Plan d'Actions Opérationnel et le Budget Annuels sont considérés être approuvés si aucune réponse n'est parvenue au gestionnaire dans les 02 semaines calendaires suivant le mail de relance.

La mise en œuvre et le suivi du PAO & BA sont assurés par le Secrétariat du FAMOC entre janvier et décembre de l'année N.

1.4.3 Exécution des dépenses budgétaires du fonds

Les dépenses exécutées dans le cadre du Fonds sont faites en toutes taxes comprises. L'exécution de toute dépense au niveau du FAMOC se fait sur la base du PAO et du Budget Annuel approuvé par le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark. **Le Plan d'Actions et le budget doivent être explicites et les plus détaillés possible pour recourir le moins que possible aux Avis de Non Objection (ANO) du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark. L'ANO du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark intervient dans les cas suivants** :

- **les demandes de réaménagement budgétaire supérieures à 10% affectant l'enveloppe globale annuellement approuvée ;**
- **les demandes d'affection ou d'utilisation des fonds non alloués ;**
- **les dépenses, actions ou procédures non expressément prévues dans le manuel de gestion du fonds.**

Le Secrétariat du FAMOC est chargé d'exécuter le budget approuvé dans la limite des lignes budgétaires autorisées sans recourir à un Avis de Non Objection du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark sauf pour les cas ci-dessus énumérés.

Les réaménagements à l'intérieur du budget sont directement opérés par le Secrétariat du FAMOC dans la limite de 10%. Au-delà de 10%, un tableau de réaménagement budgétaire est préparé et soumis à l'approbation du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark.

1.4.4 Suivi et réaménagement budgétaire

L'Expert en Gestion Administrative et Financière est responsable du contrôle quotidien des engagements et du suivi budgétaire/analytique sous la supervision de l'expert CT en Comptabilité-Gestion et du Chef d'Equipe.

La fiabilité des informations fournies par les états de suivi budgétaire dépend d'une tenue à jour de la comptabilité du FAMOC II.

Les états de suivi budgétaire sont édités par un logiciel de comptabilité approprié selon les axes définis dans le plan de travail et le budget approuvé.

***Les réaménagements à l'intérieur du budget sont directement opérés par le GDF dans la limite de 10% au niveau extrant. Au-delà de 10%, un tableau de réaménagement budgétaire est préparé et soumis à l'approbation du* Ministère des Affaires Etrangères du Danemark.**

Le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark peut dans le cadre d'une bonne performance du FAMOC II faire des extensions budgétaires au-delà de l'enveloppe globale initiale du projet.

Cela se traduira par un avenant qui précisera les nouvelles cibles de performance et les rubriques concernées par le budget additionnel.

1.5 Principes de financement

Le FAMOC repose sur les principes suivants :

- disposer de critères clairs, transparents et équitables pour la mise à disposition des fonds ;
- minimiser les risques de voir les fonds utilisés à des activités/initiatives qui ne sont pas en lien avec les objectifs du FAMOC.

Les modalités d'interventions sont multiples : activités de sensibilisation pour et /ou par les jeunes, appui à la participation de jeunes dans les processus de décision et de la promotion du leadership des jeunes, d'appui au dialogue intercommunautaire et au débat public. Des activités innovantes sont privilégiées, de même que les activités de recherches-actions notamment dans le but de sensibiliser et former les communautés en matière de gestion et de prévention de conflits.

La stratégie de financement est déclinée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Stratégie de financement indicative du FAMOC II

Guichets de financement, catégorie de bénéficiaires visés	Modalité de sélection	Montant subvention par an en DKK	Durée de	Type de proposition	Renforcement de capacités (RC)
Guichet A : Des organisations avec un track record essentiel et une capacité institutionnelle confirmée (y compris les OSC de guichet A actuel) pour exécuter des projets de taille relativement importante.	Appel à proposition (APP) général	1.300.000 - 2.500.000	24 mois (avec possible extension de 06 mois à 01 an	1)AMI 2)Proposition complète	Besoins identifiés au travers un diagnostic spécifique, appui individuel.
Guichet B Des organisations avec un certain track record et une capacité institutionnelle moins consolidée.	APP général, thématique et ou express	400.000 - 1.300.000	06 à 12 mois reconductible 02 fois maximum	1)AMI 2)Proposition complète	Besoins identifiés au travers un diagnostic spécifique appui individuel/atelier
Guichet C Organisations émergeantes et associations (et exceptionnellement des individus avec des idées de projets innovatrices.)	APP général, thématique et ou express	100.000 - 300.000	06 à 12 mois reconductible 02 fois maximum	1)Note de projet	Renforcement des capacités en atelier et appui individuel

1.5.1 Critères d'éligibilité

Les critères d'éligibilité s'adaptent à la complexité et à la multiplicité des bénéficiaires potentiels du Fonds afin de n'exclure personne tout en prévoyant d'éventuels risques liés à l'attribution des subventions. Les critères correspondant au guichet A et B se réfèrent aux exigences et standards des différents textes en vigueur qui régissent les Associations et Organisations Non Gouvernementale (ONG) en République du Mali.

Les critères d'éligibilité se répartissent en trois types :

- l'éligibilité du demandeur : il s'agit du statut juridique et administratif du demandeur ;
- l'éligibilité des coûts : les coûts qui peuvent être financés doivent être des coûts réels, qui seront effectivement encourus et nécessaires à la réalisation du projet ;
- l'éligibilité du projet : il s'agit des types d'activités et la façon dont elles correspondent aux extrants et domaines d'intervention du FAMOC.

Ces critères peuvent varier en fonction des objectifs visés par les différents appels à propositions de projets. Ils sont conçus afin d'assurer un accès facile et équitable à toutes les OSC ciblées au niveau d'un même guichet et selon les thèmes d'intervention. Ils doivent également garantir la rigueur et la crédibilité dans la gestion par les demandeurs des ressources allouées. Les critères permettent en outre d'organiser une compétition saine entre les organisations cibles de l'appel à proposition comme outils de différenciation en termes de niveau de capacités organisationnelles et d'expertise technique.

On distingue pour chaque guichet (A, B et C) les critères obligatoires que chaque demandeur doit remplir dans leur intégralité.

La liste des critères d'éligibilité du demandeur figure à l'Annexe 1.B du présent manuel.

1.5.2 Organisations non éligibles

Sauf dérogation du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark, les organisations n'ont pas le droit de participer aux appels à propositions ou d'obtenir des subventions si :

- elles sont l'émanation d'un groupe extrémiste et/ou prônent la discrimination et l'extrémisme ;
- leurs activités sont à but politique (si elles visent à promouvoir un Parti et à faciliter la conquête et l'exercice du Pouvoir par un groupement ou un individu) ;
- elles sont en faillite ou en voie de liquidation, ii) leurs affaires sont administrées par les tribunaux, iii) ont conclu un arrangement avec les créanciers, iv) font l'objet de poursuites à leur sujet ou v) se trouvent dans une situation analogue découlant d'une procédure similaire prévue par la législation ou la réglementation nationale ;
- elles ont été déclarées coupables d'un délit relatif à la conduite professionnelle par un jugement ayant autorité de chose jugée (c'est-à-dire contre lequel aucun recours n'est possible) ;
- elles sont coupables d'une faute professionnelle grave prouvée par tout moyen que le gestionnaire de fonds du FAMOC peut justifier ;
- elles sont coupables d'une mauvaise gestion des ressources mises à leur disposition prouvée par l'audit des subventions dont elles ont été bénéficiaires ou par tout moyen que le gestionnaire de fonds du FAMOC peut justifier ;
- elles n'ont pas rempli les obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale ou au paiement des impôts conformément aux dispositions légales de la République-du Mali au moment de la soumission de leurs demandes (les organisations du Guichet C ne sont pas concernées par ce critère) ;

- elles ont fait l'objet d'un jugement ayant autorité de la chose jugée pour fraude, corruption, participation à une organisation criminelle ou toute autre activité illégale préjudiciable aux intérêts financiers, professionnels et / ou éthiques ;
- elles ont été déclarées en rupture grave de contrat pour non-respect de leurs obligations contractuelles dans le cadre d'une procédure de passation de marché ou d'une autre procédure d'octroi de subvention financée par un des bailleurs de fonds reconnu.

Les organisations seront également exclues de la participation aux appels à propositions ou à l'octroi de subventions du FAMOC si :

- elles se sont rendues coupables de fausses déclarations des informations requises par le service juridique comme condition de participation à l'appel à propositions ou n'ont pas fourni cette information ;
- elles ont tenté d'obtenir des informations confidentielles ou d'influencer le Comité de Sélection ou le Secrétariat du FAMOC dans le cadre d'un processus d'évaluation des appels à propositions en cours ou précédents ;

Projets et activités non éligibles

- Projets ou activités entièrement financés par un ou d'autres bailleurs tels que soumis au FAMOC ;
- Projets/activités à caractère religieux ou politiques (campagnes politiques pour la conquête du pouvoir d'État, campagnes d'évangélisation, campagnes d'islamisation, etc.) ;
- Projets d'incitation à la violence et à l'extrémisme violent au niveau des communautés cibles ;
- Projets favorisant la discrimination négative à caractère ethnique, raciale, religieuse ou sexiste ;
- Projets/activités de réalisation d'infrastructures physiques et d'équipements (puits, écoles, centres de santé, magasins, boutiques, maraîchages, etc.…) sauf dérogation spéciale du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark ;
- Projets/activités de prestation de service et/ou à but lucratif à l'exception des projets liés d'une part à la prévention et à la gestion des conflits et d'autre part à la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent ;
- Projets/activités non liés aux objectifs du FAMOC.

1.5.3 Coûts éligibles

Les coûts directs d'une action éligible au FAMOC sont ceux qui :

- sont nécessaires à la réalisation de l'action et respectant les principes de bonne gestion financière, en particulier l'optimisation des ressources et le rapport coût-efficacité ;
- sont effectivement encourus par le bénéficiaire ou ses partenaires pendant la période de mise en œuvre de l'action quel que soit le moment du décaissement effectif par le bénéficiaire ou un partenaire; cela n'affecte pas l'éligibilité des coûts pour la vérification finale;
- sont enregistrés dans les comptes ou les documents fiscaux du bénéficiaire ou de ses partenaires et identifiables, vérifiables et soutenus par des originaux de preuves à l'appui.

Sous réserve de ce qui précède, les coûts directs suivant sont éligibles :

- le coût du personnel affecté à l'action, correspondant aux salaires réels plus les charges sociales et autres coûts liés à la rémunération ; les salaires et les charges sociales ne doivent pas dépasser ceux normalement supportés par le bénéficiaire et / ou ses partenaires ;

- les frais de voyage et de séjour du personnel participant à l'action, à condition qu'ils ne dépassent pas les coûts normalement supportés par le bénéficiaire et / ou ses partenaires[11];
- les coûts d'achat d'équipement (neuf ou usagé) et de services nécessaires pour la mise en œuvre du projet, à condition qu'ils correspondent aux prix du marché [12];
- les coûts des consommables et des fournitures ;
- les dépenses de sous-traitance ;
- les coûts découlant directement des exigences du contrat de performance (diffusion d'informations, suivi et évaluations spécifiques à l'action, traduction, reproduction, assurance, etc.), y compris les coûts des services financiers (en particulier le coût des transferts);
- les coûts de gestion du compte bancaire spécifique ouvert au nom du projet ;
- le ratio dépenses courantes (Personnel, Equipements et Fonctionnement) sur coût total du budget ne doit pas dépasser 30%.

1.5.4 Coûts inéligibles

Le FAMOC ne finance pas :

- les dettes et provisions pour pertes ou dettes ;
- les intérêts dus ;
- les coûts pour les articles déjà financés dans un autre cadre ;
- les achats de terrains ou de bâtiments, sauf lorsque cela est nécessaire à la mise en œuvre directe de l'Action, auquel cas la propriété doit être transférée aux bénéficiaires finaux à la fin de l'Action ;
- les coûts indirects sont inéligibles si le bénéficiaire reçoit à d'autres égards une subvention de fonctionnement d'un autre donateur couvrant la même chose

1.5.5 Violation des conditions de la subvention

L'intégrité, la rigueur et le respect des normes et procédures de gestion sont les principes de gestion du FAMOC. Chaque bénéficiaire du Fonds doit absolument respecter ces principes pour continuer à mériter l'appui accordé par le Fonds notamment en ce qui concerne la tenue d'une comptabilité régulière et un rapportage correct. Le non-respect de ces principes par les bénéficiaires autorise le Secrétariat du FAMOC à engager une ou plusieurs des dispositions suivantes :

- conditionner la poursuite du financement à l'acceptation par le bénéficiaire de redresser ses pratiques administratives ou de s'engager à suivre une formation complémentaire ou à embaucher un consultant qualifié pour l'appuyer à améliorer ses pratiques ;
- mettre en place sur accord du bénéficiaire une assistance / supervision du Secrétariat du FAMOC en prélude à la mise en œuvre par le bénéficiaire d'un processus de réforme organisationnelle requise et de renforcement de capacités institutionnelles et techniques ;
- suspendre temporairement le financement jusqu'à ce que le bénéficiaire mette en œuvre des mesures correctives acceptables ;
- procéder à un arrêt définitif du financement en cas d'inobservation par le bénéficiaire des mesures correctives ainsi proposées ;

[11] Voir annexe la grille des coûts applicables au FAMOC

[12] Tout équipement acheté doit être mis dans la liste d'inventaire du bénéficiaire ; liste qui fera partie de l'audit final. Tout équipement demeure la propriété de DANIDA jusqu'á la fin du projet. A la clôture du projet, le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pourra, en fonction de la valeur des équipements, autoriser le transfert au bénéficiaire ou aux bénéficiaires finaux ou à un autre projet.

- s'il s'avère que le bénéficiaire a violé la condition relative à l'utilisation des fonds de la subvention, des mesures doivent être prises immédiatement comme prévu dans la réglementation en vigueur concernant la réparation des fautes commises.

Tout acte de mauvaise gestion constaté au niveau d'un bénéficiaire concernant tout autre financement reçu d'un bailleur entraine systématiquement une suspension ou un arrêt définitif du financement du FAMOC.

D'autres pratiques contraires aux valeurs et critères d'intégrité appliquées dans le cadre de la gestion du FAMOC démontrant l'incapacité du bénéficiaire à bien gérer la subvention constituent des conditions suffisantes d'arrêter la convention de financement.

Cette mesure s'applique dans les cas suivants :

- le détournement par le bénéficiaire des fonds de subvention ;
- l'implication du bénéficiaire dans des activités frauduleuses ;
- l'incapacité du bénéficiaire à acquérir les niveaux de performance attendus, constatée sur la base des rapports narratifs et financiers ou lors de visites sur le terrain en ce qui concerne la réalisation globale des objectifs de subvention et / ou la performance financière ;
- le non-respect des dispositions contractuelles relatives à la gestion du fonds.

Les différentes situations décrites ci-dessus et toute autre pratique du genre donnent lieu à une procédure de disqualification du bénéficiaire une fois notifiées au Responsable de Conformité de NIRAS et au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark se traduisant par une annulation pure et simple de la convention de financement et la mise en œuvre des mesures correctives conformément aux procédures décrites à la fin de ce manuel (cf. paragraphe 8.2).

1.5.6 Mesures pour assurer la redevabilité publique et la transparence

Chaque bénéficiaire du fonds s'engage à faire participer les communautés cibles au processus d'élaboration et de planification du projet, autant que possible. En outre, il doit élaborer un mécanisme permettant d'informer les communautés concernées.

Concernant la gestion administrative et le suivi du Fonds, le Secrétariat du FAMOC mettra en œuvre les actions suivantes pour assurer la redevabilité et la transparence :

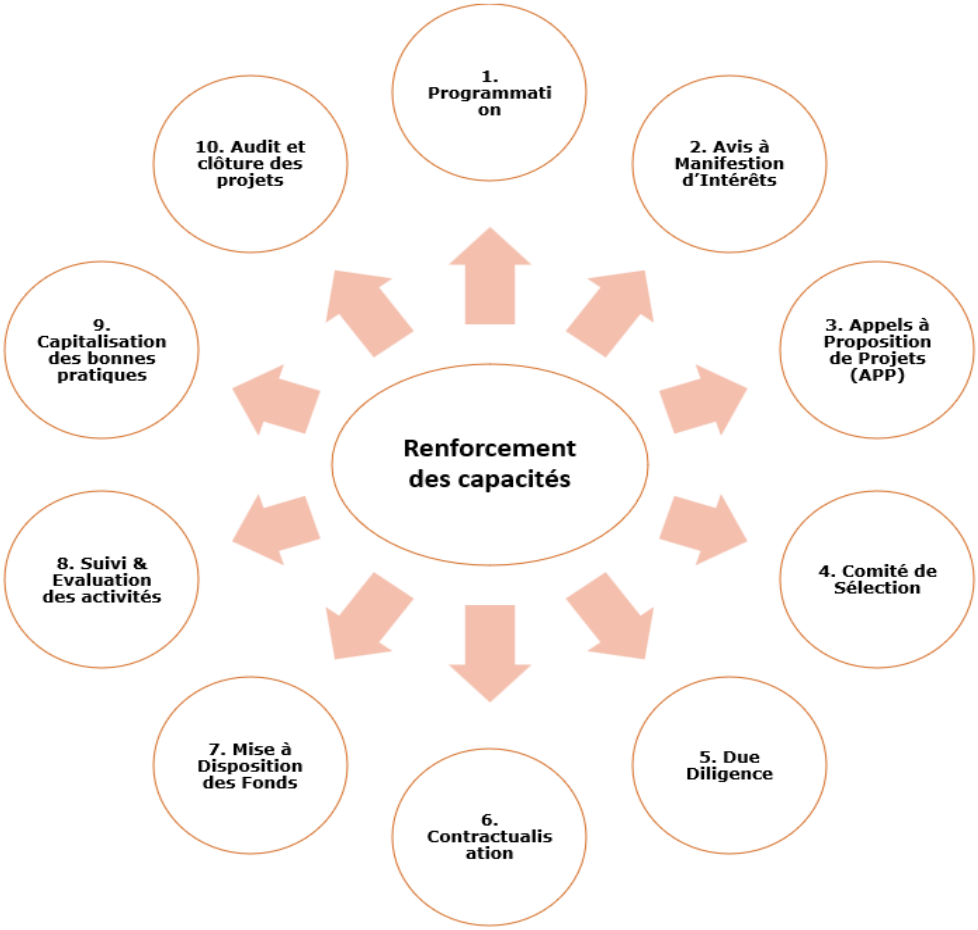
- la publication sur le site web (www.famoc.org) et les réseaux sociaux (Facebook, Linkedin, etc.) du FAMOC de la liste des projets retenus précisant, les objectifs, guichets et montants …;
- le suivi de la production par les bénéficiaires des rapports narratifs et financiers semestriels et annuels des projets ;
- la production des rapports semestriels et annuels du FAMOC ;
- l'organisation des rencontres annuelles de capitalisation de tous les bénéficiaires du FAMOC ;
- le suivi de la production par les bénéficiaires des rapports finaux ;
- la capitalisation des bonnes expériences et des leçons apprises du FAMOC.

Partie II : Cycle de gestion du fonds/APP

2 Cycle de gestion du fonds/APP

Sauf dérogation du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark, le cycle de gestion du fonds des APP est ici décrit comme un processus ou approche systémique de gestion des subventions. Ainsi, les procédures décrites sont reliées aux différentes étapes du cycle de gestion de projet présenté ci-dessous.

Figure 1 : Cycle de gestion du Fonds FAMOC **:**



Le cycle de gestion du Fonds comporte dix (10) grandes étapes comportant chacune plusieurs activités. Le renforcement de capacités des groupes cibles par le Gestionnaire du Fonds est une activité transversale qui intègre chacune des dix (10) étapes. Ces étapes sont décrites ci-dessous :

2.1 Stratégie de renforcement des capacités

2.1.1 Objectif

Le renforcement de capacités occupe une place prépondérante dans la mise en œuvre du FAMOC II. Bien que le renforcement de capacités soit pour le FAMOC juste un moyen et non une finalité en soi, l'objectif visé est de renforcer les capacités institutionnelles, techniques et organisationnelles des organisations bénéficiaires afin de :

- assurer une meilleure utilisation des ressources allouées ;
- assurer un meilleur impact du programme à court, moyen et long terme ;
- assurer la pérennisation des organisations bénéficiaires afin d'en faire de véritables moteurs de changement ;
- assurer la durabilité de leurs actions et des changements induits ;
- jouer le rôle de veille citoyenne et influencer les politiques publiques.

La stratégie de renforcement des capacités du FAMOC II se veut une approche constructiviste qui porte d'une part ; sur le processus d'amélioration des capacités organisationnelles et d'autre part ; sur les compétences des individus. Le FAMOC dans sa deuxième phase mettra un accent particulier sur le renforcement des capacités des Organisations de la Société Civile (OSC) reparties entre 3 Guichets : A, B, et C.

2.1.2 Approche opérationnelle de renforcement des capacités du FAMOC

Le renforcement des capacités est un processus de développement dont les organisations ont besoin pour s'adapter et prospérer dans un monde en évolution permanente. Pour un renforcement des capacités réussi, il faut déterminer clairement les capacités déjà acquises, celles qui font défaut et les meilleurs moyens d'agir. En évaluant judicieusement les capacités, il est possible de détecter les lacunes en matière de connaissances techniques. Pour ce faire, l'approche de renforcement des capacités du FAMOC repose sur les étapes suivantes :

- Evaluation des besoins (Due Diligence, autres moyens d'identification des besoins, etc.) ;
- La typologie de renforcement des capacités ;
- La mise en place d'une base de données d'experts pris en charge par le budget du Fonds ;
- Les méthodes et formats de renforcements ;
- Appropriation du renforcement des capacités ;
- Synergie et réseautage.

2.2 Processus de sélection des bénéficiaires

2.2.1 Programmation

La programmation du FAMOC détermine le planning des subventions avec des objectifs clairement définis. Il doit préciser les objectifs et le calendrier des appels à propositions de projets avec des montants indicatifs et les résultats attendus.

2.2.2 Avis à Manifestation d'Intérêts

L'Avis à Manifestation d'Intérêt est lancé en prélude aux APPs standards et thématiques. De 6 à 10 pages maximum, la Manifestation d'Intérêts vise à alléger le travail des demandeurs de subvention en leur permettant de soumettre uniquement leur idée de projet, plutôt que le projet complet. Cela permet de procéder à une première sélection des idées de projets afin de cibler

les demandeurs les plus pertinents pour la soumission d'un dossier complet de demande de subvention.

C'est un gain de temps à la fois pour le demandeur de subvention et pour le Secrétariat du FAMOC.

2.2.2.1. Publication et Diffusion de l'Avis à Manifestation d'Intérêts

- Les avis de manifestation d'intérêt seront publiés et diffusés conformément aux directives détaillées du plan de communication et aux activités prévues dans le plan de travail du FAMOC. La publication de l'AMI comprendra, entre autres, la diffusion sur le site web et les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, etc.) du FAMOC, sur le site et la page Facebook du S/FAMOC, ainsi que des annonces à la radio, à la télévision nationale et dans les journaux ;
- Les Avis à Manifestations seront ouverts au public et toutes les organisations répondant aux critères d'éligibilité. Les organisations sont libres de soumettre un projet à l'un des trois guichets A, B et C en réponse aux lignes directrices publiées. Par contre un postulant ne peut soumettre ni le même projet ou tout autre projet dans plusieurs guichets sous peine d'exclusion, c'est-à-dire un postulant, un seul projet.
- Les lignes directrices contenues dans le cahier du postulant à l'intention des demandeurs expliquent le but de la manifestation d'intérêt, les règles d'éligibilité des demandeurs et des partenaires, la nature des actions éligibles et les coûts éligibles et les critères d'évaluation. Ils fournissent également des instructions sur la manière de remplir le formulaire de demande et les procédures à suivre pour soumettre une demande. Enfin, ils fournissent des informations sur le processus d'évaluation qui suivra (y compris un calendrier indicatif) et sur les conditions contractuelles qui s'appliqueront aux organisations et individus retenus.

- Le formulaire de l'AMI à remplir par les candidats est inclus dans les lignes directrices. Il comprend les parties suivantes :
    - Informations sur l'action proposée, y compris son budget ;
    - Informations sur le candidat ;
    - Informations sur les partenaires (si applicable).

2.2.2.2. Soumission des dossiers de candidatures AMI

Les propositions doivent être envoyées via la plateforme du FAMOC au plus tard à la date et à l'heure indiquées dans l'AMI. La date limite de soumission doit être suffisamment longue pour permettre des propositions de haute qualité.

Les candidats peuvent soumettre des questions, par courrier électronique ou autre, jusqu'à 05 jours calendaires avant la date limite de soumission des propositions. Lesdites questions seront soumises à **l'adresse email : contact@famoc.org**. Le Secrétariat du FAMOC doit répondre à toutes ces questions au moins deux jours ouvrables avant la date limite de fin de soumission des propositions.

Dans un souci de transparence et d'égalité de chances, les réponses fournies à un candidat sur des points d'intérêt pour tous les autres candidats seront mises à la disposition de tous. Le moyen le plus facile et recommandé est de publier sur le site Web du FAMOC, le cas échéant, un tableau de questions et réponses.

2.2.2.3. Evaluation des demandes de l'AMI

Les objectifs du processus d'évaluation consistent à :

a) valider l'admissibilité du demandeur de la subvention ;
b) valider l'admissibilité de la proposition au financement du FAMOC ;
c) mesurer les risques associés au financement des activités ;
d) dégager les avantages liés au financement de la proposition par le FAMOC ;
e) déterminer d'un point de vue technique les avantages comparatifs, la pertinence, le caractère prioritaire et innovateur de la proposition par rapport à d'autres ;
f) apprécier le rapport qualité-prix en lien avec d'autres propositions du genre soumises au FAMOC ;
g) apprécier la durabilité des résultats et impacts attendus de la proposition (sauf en cas d'actions ponctuelles) dans le contexte de développement du secteur d'appui et du pays de façon plus générale.

Le Secrétariat du FAMOC, à la clôture des délais de dépôt des dossiers d'AMI, organise le dépouillement, l'élaboration de la base de données (codification, identité du demandeur, adresses, titre du projet, montant du budget, etc.) et le processus d'évaluation des demandes de financement. Le processus d'évaluation et de sélection des demandes suit les étapes suivantes :

a. Eligibilité administrative du demandeur

Une première étape administrative est conduite par le Gestionnaire de Fonds (Secrétariat du FAMOC) et consiste à vérifier l'éligibilité du demandeur.

La vérification de l'éligibilité administrative dans la pratique est faite par une équipe constituée du Secrétariat du FAMOC et des experts courts termes recrutés à cet effet sur la base de l'Annexe 2 : « la conformité administrative ». L'évaluation administrative des postulants des Guichets A, B et C est essentiellement axée sur l'éligibilité du demandeur au regard des critères d'éligibilité énoncés pour l'AMI en question.
La vérification administrative consiste, enfin de compte à la vérification de la conformité et de l'éligibilité de chaque demandeur conformément aux annexes du Manuel de Gestion de Fonds y relatives. Il s'agit précisément des annexes sur les critères d'éligibilité (annexe 1.B) et celles relatives à la conformité administrative (annexe 2) et à la grille d'éligibilité.

C'est la seule phase d'évaluation à laquelle le Secrétariat du FAMOC est partie prenante.

En cas d'inéligibilité, le dossier est rejeté et ne passe pas à l'étape suivante d'éligibilité technique. La liste des dossiers inéligibles est mentionnée dans le rapport du processus de l'AMI transmis au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information.

Le Secrétariat du FAMOC rédige un rapport de réception[13] des dossiers comportant la liste des demandeurs et les titres des projets ainsi qu'une note d'éligibilité.

[13] Cf Annexe 5

b. Evaluation de l'éligibilité technique et financière des Avis à Manifestation d'Intérêts soumis

En outre, le Secrétariat du FAMOC prépare les dossiers d'évaluation à transmettre à l'équipe des évaluation technique et financière des dossiers AMI conduite par une équipe de consultants (cf. grille d'évaluation[14], déclaration d'intégrité[15], etc.). Le Secrétariat du FAMOC intervient au Comité d'Evaluation Technique et Financière des dossiers AMI en tant que personne ressource ayant la maîtrise des attentes du FAMOC et les types de projets recherchés.

Pour cette étape, l'analyse est faite à l'aide d'une fiche d'analyse technique et financière en annexe 1.D du Manuel de Gestion de Fonds. L'équipe de consultants peut, en cas de besoin, procéder au rajout de sous-critères pour chaque critère en vue de faciliter la compréhension commune par les consultants du processus de notation et le rendre plus objectif.

L'évaluation consistera notamment à la vérification verticale et horizontale du budget. Elle inclut la vérification de l'éligibilité des coûts, la vérification du caractère innovant du projet, le calcul ratio : coût de fonctionnement (RH, Investissements, équipements) /coût total.

Au terme de l'évaluation technique et financière, l'équipe de consultants (Comité d'évaluation) procède à la classification des demandes analysées selon les scores obtenus par guichet.

- **Livrables de l'équipe d'évaluateurs externes des Avis à Manifestation d'Intérêts (AMI)**
  - ✓ Une fiche d'évaluation administrative signée pour chaque demandeur statuant sur les principales raisons de son éligibilité et dans le cas échéant, les raisons de sa non éligibilité ;
  - ✓ Une fiche d'évaluation technique et financière signée par le (s) évaluateurs (s) de chaque Avis à Manifestation d'Intérêts synthétisant les principales raisons de son éligibilité et dans le cas échéant, les raisons de sa non éligibilité ;
  - ✓ Liste des dossiers reçus classés selon les informations suivantes ;
    - i) code de la demande, ii) Nom de l'organisation, iii) adresse physique, iv) adresse email, v) numéro de téléphone, vi) responsable de l'organisation, vii) statut du postulant (individu, informel, formel), vii) titre du projet, viii) commune(s) de mise en œuvre, ix) région(s) de mise en œuvre, x) extrant visé par le projet, xi) coût total (F CFA et DKK), xii) montant demander à FAMOC, etc.

Après analyse trois (03) colonnes s'ajoutent au tableau ainsi qu'il suit ;

xiii) la note obtenue par le postulant
xiv) la mention Eligible ou Non Eligible
xv) motif de l'Eligibilité ou de la Non Eligibilité

Un rapport de synthèse décrivant les différentes étapes du processus, les résultats de chaque étape, les difficultés rencontrées et les leçons apprises (5 pages maximum + Annexes éventuellement). Le tableau et le rapport de synthèse sont transmis par l'équipe d'évaluateurs au

Secrétariat du FAMOC. En fonction de ces résultats, prenant en compte les critères d'équilibre (répartition spatiale, genre, thématiques, etc.) le Secrétariat propose dans une colonne supplémentaire du tableau susmentionné, la liste des postulants éligibles pour la phase ultérieure du processus de sélection des bénéficiaires à savoir la phase APP de soumission des demandes complètes de subvention.

Il est à préciser qu'un tiers environ des postulants éligibles sont retenus par guichet pour participer à la phase APP.

Les soumissionnaires non retenus pour l'APP en cours seront classés dans une base de données (roster) à partir de laquelle on pourrait extraire des idées de projets pour d'autres APP futurs.
Les résultats de l'analyse des manifestations d'intérêts permettent de cibler les organisations et/ou les individus à inviter pour l'APP la soumission des demandes complètes de subvention.
Le tableau comportant la liste des postulants retenus par guichet pour la phase APP et le rapport de synthèse sont soumis au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information.

2.2.3 Appels à Propositions de Projets

Les organisations et/ou individus retenus à la phase AMI pour la phase APP rempliront le formulaire de demande de subvention et tout document annexe sur la plateforme via le site web du FAMOC[16].

Les propositions doivent être envoyées via la plateforme du FAMOC au plus tard à la date et à l'heure indiquées dans l'APP. La date limite de soumission doit être suffisamment longue pour permettre des propositions de haute qualité.

2.2.3.1. Types d'Appels à Propositions de Projets (APP)

Les Appels à Propositions de Projets (APP) sont lancés par le Secrétariat du FAMOC suivant le plan de travail annuel validé par le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark. Ils font l'objet de lignes directrices qui en précisent les objectifs spécifiques, les cibles et guichets ainsi que les conditions et procédures de formulation de la demande. La fréquence des APP par guichet est fonction du contexte sociopolitique et des ressources disponibles.

Il existe au FAMOC les différents types d'appels à propositions de projets suivants :

- les APP standards qui concernent une partie ou l'ensemble des guichets et des extrants qui sont planifiés dans la stratégie de financement. Le calendrier de ce type d'APP est connu dans le temps, le processus de sélection suit le cycle normal et la durée de mise en œuvre des projets subventionnés est conforme aux normes établies,
- les APP thématiques qui concernent un guichet, un extrant ou une thématique spécifique. Ils sont mis en œuvre en fonction de l'atteinte des résultats du cadre de résultats et visent à s'assurer que les activités du FAMOC correspondent aux résultats (extrants) visés. Le processus de sélection suit le cycle normal et la durée de mise en œuvre des projets subventionnés est conforme aux normes établies,
- les APP Express interviennent quand un agenda socio-politique non planifié nécessite l'intervention des bénéficiaires du FAMOC dans un laps de temps très court. Dans un tel contexte le processus de sélection des bénéficiaires et la période de mise en œuvre peuvent varier en fonction du contexte,
- Etc.

[16] www.famoc.org

2.2.3.2. Dépôt des demandes complètes de subvention

Le formulaire de demande de subvention numérique envoyé doit être en format Word et le canevas de budget en Excel. Les Annexes et pièces justificatives doivent être en PDF.

Les demandes sont soumises via la plateforme numérique mise en place à cet effet, et une notification sera envoyée au postulant pour confirmer la réception de son dossier de candidature.

Pour les postulants ayant des difficultés de connexion Internet, le Secrétariat du FAMOC proposera exceptionnellement une adresse e-mail dédiée pour l'envoi de la candidature après une assistance technique infructueuse.

Les demandes envoyées par tout autre moyen ou sous tout autre format en dehors de ceux mentionnés ci-dessus ou livrées à d'autres adresses seront rejetées.

Les candidats doivent vérifier que leur demande est complète en la comparant avec la liste de contrôle fournie avec le formulaire de demande[17].

2.2.3.3. Evaluation des demandes complètes de subvention (demandes à l'APP)

L'évaluation à ce niveau consistera notamment à la vérification de l'éligibilité administrative au regard de l'existence légale et de l'opérationnalité du demandeur notamment en rapport avec les éléments suivants entre autres ; récépissé d'existence, statuts & règlement intérieur, certificat d'opérationnalité, la composition du Bureau Exécutif, etc.) pour les postulants des guichets A et B et le Procès-Verbal de l'Assemblée Générale constitutive pour les organisations informelles du guichet C.

Les autres aspects non traités lors de l'évaluation feront l'objet de vérification lors du processus de Due Diligence.

La vérification est aussi verticale et horizontale du budget, l'éligibilité des coûts, le calcul ratio coût de fonctionnement (RH, Investissements, équipements) /coût total.

L'évaluation concerne également les aspects techniques comme la pertinence du projet par rapport aux objectifs et extrants du FAMOC, la pertinence par rapport au contexte du Mali, la vérification du caractère innovant du projet, sa contribution au cadre de résultats du FAMOC, les mécanismes de durabilité, les capacités du postulant à mettre en œuvre le projet, etc.

Au terme de l'évaluation technique et financière, l'équipe d'évaluateurs va procéder à la classification des demandes analysées selon les scores obtenus par guichet.

- **Livrables de l'équipe d'évaluateurs externes pour les demandes complètes de subvention**

[17] Annexe 1 : Cahier du Postulant pour les demandeurs de subvention

- ✓ Une fiche d'évaluation administrative signée pour chaque demandeur statuant sur les principales raisons de son éligibilité et dans le cas échéant, les raisons de sa non éligibilité ;
- ✓ Une fiche d'évaluation technique et financière signée par le (s) évaluateurs (s) de chaque demande de subvention synthétisant les principales raisons de son éligibilité et dans le cas échéant, les raisons de sa non éligibilité ;
- ✓ Les lettres individuelles pour les projets non éligibles sur la base de la fiche d'éligibilité technique et financière (principales raisons de la non éligibilité de la demande de subvention) ;
- ✓ Le tableau issu de la phase AMI est complété par les informations complémentaires suivantes ;
    - le pourcentage (%) de dépenses courantes (Personnel, Equipements & Fonctionnement) par rapport au budget total ;
    - caractère innovant ;
    - note totale obtenue ;

- ✓ Un rapport de synthèse décrivant les différentes étapes du processus, les résultats de chaque étape, les difficultés rencontrées et les leçons apprises (5 pages maximum + Annexes éventuellement).

Le tableau et le rapport de synthèse sont transmis par l'équipe d'évaluateurs au Secrétariat du FAMOC. En fonction de ces résultats, prenant en compte les critères d'équilibre (répartition spatiale, genre, thématiques, etc.), le Secrétariat propose dans une colonne supplémentaire du tableau mentionné ci-dessus, la liste des postulants éligibles pour la phase ultérieure du processus de sélection des bénéficiaires à savoir la présentation des projets devant le Comité de Sélection. En cas de besoin, une colonne supplémentaire est ajoutée pour les commentaires / raisons de l'éligibilité.

Il est à préciser que le nombre de postulants retenus par guichet pour présenter les projets au Comité de Sélection est proposé par le Secrétariat du FAMOC en fonction du nombre total de bénéficiaires à sélectionner pour l'APP en question et des critères d'équilibre.

Le tableau comportant la liste des postulants retenus pour le Comité de Sélection et le rapport de synthèse sont soumis au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information.

2.2.4 Déontologie - Fonctionnement et Processus décisionnel du Comité de sélection (CS)

2.2.4.1. Règles d'équité et de transparence du FAMOC / Conflit d'intérêts/disqualification des membres du Comité de Sélection

Aucun membre ou observateur du Comité de Sélection ne doit utiliser le FAMOC pour promouvoir l'activité politique d'un parti, les intérêts d'une organisation particulière ou tout autre objectif dont la promotion peut constituer un conflit d'intérêts. A cet effet, chaque membre signe une Déclaration d'Acceptation d'Impartialité, d'Indépendance et de Confidentialité.

Avant d'évaluer les demandes reçues, chaque membre évaluateur ou observateur du CS doit informer le président du Comité s'il existe un conflit d'intérêts potentiel qui l'empêche de participer à l'évaluation d'une ou de plusieurs demandes.

Le CS doit décider de la question de la disqualification. Il doit ressortir du rapport de la réunion du CS si la question de la disqualification a été discutée et, la décision prise par le CS doit être clairement indiquée.

Un membre qui est considéré comme disqualifié ne doit pas participer à la discussion des questions relatives à la ou aux demandes spécifiques et doit quitter la salle de réunion pendant que la ou les demandes font l'objet d'un débat.

Lorsqu'un membre du CS a un conflit qui n'est pas déclaré et découvert par la suite à travers la mise en œuvre ou durant l'audit final, tous les montants engagés pour la subvention doivent être remboursés et le porteur en question est exclu de tout APP organisé par le GdF.

Les décisions du CS sont prises de préférence à l'unanimité. En l'absence d'unanimité, les décisions sont prises à la majorité simple des membres. En cas d'égalité, l'avis voix du président du CS est prépondérant.

2.2.4.2. Rôle du Comité de Sélection

Le CS aura le rôle suivant :

- assurer une répartition géographique, par extrant (thématique) et selon le genre ; et décider comment celles-ci doivent être appliqués pendant le processus de sélection.
- vérifier le budget des projets soumis ;
- sélectionner parmi les dossiers éligibles, les projets à subventionner et les classer par ordre de priorité en fonction des fonds disponibles ;
- remplir le rapport de sélection des subventions, notamment la liste des bénéficiaires retenus. Les membres du CS y compris le président et les observateurs signent la liste des bénéficiaires retenus de chaque appel à propositions et la transmettre au GdF et au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information.

Le Comité de Sélection recevra de la documentation nécessaire lors de la réunion de cadrage. Le Président du Comité de Sélection (Chef d'Equipe du FAMOC) prépare l'agenda du CS. L'agenda du comité et tous les documents justificatifs de la Phase APP (le formulaire de demande complète de subvention, le plan d'actions opérationnel (PAO), le budget, la grille d'évaluation de chaque demande signée par l'évaluateur du dossier et les documents annexes de la demande) seront remis aux membres du comité pendant la réunion de cadrage.

Les membres observateurs du CS ne sont pas concernés par le partage des dossiers de demandes de subvention de la Phase APP ci-dessus mentionnés.

2.2.4.3. Critères de sélection

La sélection se fera sur la base d'une grille d'évaluation qui comporte les éléments suivants :

1) Capacités financières ;
2) Capacités opérationnelles ;
3) Pertinence par rapport aux objectifs de l'APP spécifique (si différent) ;
4) Méthodologie proposée ;
5) Durabilité ;

6) Budget et rapport coût–efficacité.

La grille d'évaluation est adaptée respectivement aux guichets.

2.2.4.4. Evaluation et processus décisionnel

Le CS pourra conduire la sélection de deux manières ;

- étude des dossiers de demande de subvention qui lui sont soumis,
- présentation des projets éligibles au Comité de Sélection par les soumissionnaires.

Tous les projets des postulants passent par une triple évaluation reposant sur ;

- l'évaluation administrative va se concentrer sur l'éligibilité du demandeur par rapport à son existence légale et de son opérationnalité au regard de la législation du Mali en matière d'Associations et ONG ;
- du demandeur ou bien si les dépenses courantes (Personnel, Equipements & Fonctionnement) ne dépassent pas 30% du budget total du projet ;
- l'évaluation technique et financière du budget consistera en une analyse verticale et horizontale du budget et particulièrement au rapport coût – efficacité. En ce qui concerne le budget, il faut vérifier si la contribution demandée n'est pas inférieure au minimum autorisé ; si elle ne dépasse pas 100% du budget total éligible. En outre sur le plan technique, il faut vérifier la pertinence du projet par rapport aux thématiques et au contexte du mali, le caractère innovateur, l'efficience et l'efficacité du projet, la durabilité et la réplicabilité de l'action, etc ;
- quant au CS, il s'appesantira sur l'analyse du ratio fonctionnement versus activité pour dégager les meilleurs projets à financer.

Sur la base des dossiers étudiés, de la présentation du projet par le porteur et des critères d'évaluation, une discussion est engagée au sein du comité pour les éventuelles appréciations. Ensuite, chaque membre évaluateur du CS **à l'exception du président et des membres observateurs** attribue une note commentée en fonction de la grille de notation. Les notes sont transmises au Secrétariat pour compilation. Si la note attribuée est exceptionnelle, c'est-à-dire très élevée ou très basse, il fait l'objet de justification en plénière par l'expert ayant attribué ladite note.

Les avis des observateurs et personnes ressources seront recueillis après chaque présentation de dossier pour leur prise en compte éventuelle dans les décisions des CS.

Il est recommandé qu'un travail en partenariat efficace garantisse que la prise de décision par consensus fonctionne au sein du CS. Dans l'idéal, les décisions du CS sont prises par consensus. En cas de dissension, les décisions sont prises à la majorité simple sur la base du nombre total de membres évaluateurs du CS présents à la séance. En cas d'égalité l'avis, du président est prépondérant.

Le Comité de sélection délibère, accepte ou refuse l'accord de financement aux demandeurs des subventions.

A la fin de la session du comité de sélection des projets :

- les membres du CS font la synthèse des travaux du comité et les arbitrages nécessaires en fonction des thématiques, des extrants du FAMOC et de la répartition géographique pour arrêter la liste des projets retenus ;

- les résultats des délibérations sont énoncés selon la grille de classement suivante pour les suites à donner aux demandeurs :
  - Dossier de projet accepté sous réserves. Dans le cas où le dossier est accepté sous certaines réserves (formulation imprécise, détails peu clairs prêtant à confusion par exemple, redimensionnement du projet), le Comité de sélection informe le Secrétariat du FAMOC de préciser à l'organisation que, moyennant des corrections rapides, il a la possibilité de le représenter au Secrétariat du FAMOC. L'organisation aura au maximum cinq (05) jours pour intégrer les observations dans le dossier de projet et l'envoyer au Secrétariat du FAMOC et à NIRAS qui, à leur tour, disposent de cinq (05) jours ouvrables pour donner leur avis (par mail ou par lettre).
  - Dossier de projet rejeté (définitivement).
- le Secrétariat du FAMOC en qualité de secrétaire de séance dresse la liste de propositions retenues par le Comité de Sélection avec mention du montant accordé et le résultat de chaque séance de sélection (voir Annexe 9). Cette liste après signature par les membres du CS est transmise au GdF pour approbation et au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information.
- le Secrétariat du FAMOC procède à la publication de la liste des candidats sélectionnés sous réserve à travers ses canaux traditionnels de communication ;
- le Secrétariat du FAMOC prépare le rapport de la session du Comité de Sélection et les courriers qui informeront par voie officielle chaque demandeur des guichets A et B du résultat du comité d'évaluation (voir Annexe 5 portant sur le rapport du Comité de Sélection). Les demandeurs du Guichet C seront informés individuellement par écrit de la décision du FAMOC en cas d'une réponse positive. Les demandeurs du Guichet C dont les projets ont été rejetés seront informés par mail groupé ou publication sur le site web et/ou les réseaux sociaux du FAMOC.
- le GdF à travers le Secrétariat du FAMOC, élabore le rapport de sélection des bénéficiaires de subventions. Ce rapport contiendra la décision finale pour chaque demande de subvention – (approbation conditionnelle ou rejet). La décision finale n'interviendra qu'après le processus de Due Diligence et l'obtention par le bénéficiaire de l'Avis de Non Objection des autorités conformément à la règlementation en vigueur.

Après la réunion du Comité de Sélection, les postulants retenus sous réserve seront informés de la décision prise. Pour les projets retenus sous réserve, le GdF enverra une notification aux bénéficiaires sélectionnés pour le processus de Due Diligence. Si la Due Diligence est concluante et l'ANO obtenu, un contrat de performance est ensuite préparé pour signature selon les modalités décrites dans le Manuel de Gestion de Fonds. Le GdF s'assurera également que toutes les demandes rejetées des guichets A, B et C recevront une lettre de rejet qui comprendra les motifs essentiels sur les raisons du rejet.

Après le processus de Due Diligence, la liste des bénéficiaires de subvention définitivement retenus est publiée sur le site web ainsi que sur les différents réseaux sociaux du FAMOC.

Un exemplaire de chaque dossier, y compris ceux refusés, doit être conservé au niveau du Secrétariat du FAMOC pour contrôle et comparaison lorsqu'un dossier refusé est représenté une deuxième fois.

Les projets sont classés dans la base de données en deux catégories suite à la délibération du Comité de Sélection :

- "Accepté sous réserve" pour les projets acceptés sous certaines conditions (par ex. re-dimensionnement financier, spatial, etc.)
- "Rejeté" pour les projets rejetés définitivement.

La liste approuvée sera publiée sur le site web et les réseaux sociaux du FAMOC indiquant par appel : l'ensemble de projets retenus, les thèmes, les montants, les zones d'interventions, le titre du projet, etc.

Les projets sélectionnés par le Comité de Sélection avant de bénéficier de financement doivent faire l'objet du processus de Due Diligence (évaluation de capacités).

2.2.5 Due Diligence

L'objectif du processus n'est pas d'exclure un bénéficiaire, mais plutôt d'identifier les besoins de renforcement des capacités des bénéficiaires afin de les rendre plus opérationnels pour la mise en œuvre des projets subventionnés.
La due diligence doit permettre de s'assurer de la pleine capacité du demandeur à mettre en œuvre le projet tant sur le plan administratif, technique que financier.

Le processus est conduit par un consultant externe et/ou par l'équipe du Secrétariat du FAMOC. Il vise entre autres à :

- s'assurer de l'intégrité desdits bénéficiaires : vérifier l'identité des bénéficiaires à partir de leurs documents constitutifs et légaux et déterminer s'ils ne font pas l'objet de sanctions, de poursuites, de lien avec le pouvoir politique en place, d'implication dans des affaires contraires à l'éthique,
- sur la base de sa connaissance du milieu associatif au Mali, évaluer la réputation des bénéficiaires (sondages rapides, utilisation des sources ouvertes web, presse, réseaux sociaux, etc. afin de déterminer la perception de l'opinion publique par rapport aux bénéficiaires ainsi que les acteurs hostiles ou alliés.
- évaluer la conformité : contrôler la conformité des bénéficiaires à leurs obligations légales et fiscales ainsi que son respect des normes sociales le cas échéant,
- évaluer les capacités techniques, matérielles, humaines et financières en places pour assurer une mise en œuvre harmonieuse du projet.
- identifier le cas échéant les besoins en renforcement de capacités en vue d'assurer une mise en œuvre efficiente du projet mais aussi et surtout de doter le bénéficiaire des ressources nécessaires pour devenir un véritable moteur de changement.

La vérification nécessaire préalable à la signature du contrat se base sur une documentation solide que le bénéficiaire doit fournir au moment du dépôt de la demande, documentation qui s'inscrit par ailleurs dans la législation malienne en cours dans le domaine des OSC en ce qui concerne le guichet A et B et partiellement en ce qui concerne le guichet C.

Si à la suite de la due diligence, toutes les informations qui n'ont pu être justifiées par le porteur et que le projet est d'une importance pertinente par rapport aux objectifs du FAMOC, des mesures de renforcement des capacités doivent être spécifiées avec un plan d'action et un chronogramme clair qui durent la période de mise en œuvre ou au-delà si cela est jugé nécessaire.

Lorsqu'à la suite de l'évaluation des capacités, l'équipe du FAMOC montre que les résultats du processus ne sont pas cohérents avec les informations contenues dans l'APP, elle pourra demander de surseoir à la signature du contrat et en informera le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark.

2.2.6 Contractualisation

La signature du contrat de performance repose sur plusieurs éléments clés :

- Rapport du Comité de Sélection, plans d'action et budgets des bénéficiaires, qui ont été définitivement sélectionnés ;
- Les résultats positifs du processus de Due Diligence ;
- La preuve que le projet est en accord avec les textes législatifs (Avis de Non Objection des autorités, etc.) ;
- La liste des bénéficiaires finaux issus du comité de sélection.

C'est sur cette base qu'un contrat de performance est signé entre le FAMOC (représenté par le Chef d'Équipe) et le porteur du projet sélectionné. Cette signature intervient dans les 30 jours suivant la notification au bénéficiaire de sa sélection définitive.

Ce contrat de performance constitue l'engagement à réaliser les activités prévues dans la demande de financement et d'atteindre les résultats escomptés notamment en fonction des extrants du FAMOC. Les conditions et les modalités de financement y sont également mentionnées. Les éléments du contrat de performance sont les suivants :

- Numéro de référence unique du projet
- But du projet ;
- Montant du financement ;
- Durée du contrat ;
- Résultats attendus ;
- Activités prévues ;
- Conditions de financement générales et particulières ;
- Modalités et seuils de conclusion d'éventuels avenants avec une incidence financière
- Format, contenu et fréquence de rapportage ;
- Reddition de compte ;
- Mode de décaissement ;
- Suspension et fin de contrat ;
- Engagement et les signatures.
- Signature de la déclaration d'intégrité professionnelle.

2.2.7 Mise à disposition des subventions

La mise à disposition des fonds passe par plusieurs sous étapes qui sont décrites ci-dessous :

2.2.7.1. Budget

Le budget est l'expression en termes financiers des activités que le demandeur propose d'entreprendre et de réaliser. Un format standardisé de budget est adopté par le FAMOC et mis à la disposition des demandeurs.

Le format de budget de demande de subvention standardisé a plusieurs objectifs.

- Il présente le coût en espèces projeté et subventionné pour une activité par source ;

- Comme il est divisé en lignes avec des descriptions, il fournit une indication sur la façon dont le financement sera alloué et utilisé ;
- Chaque bénéficiaire doit déclarer l'utilisation des fonds de la subvention par rapport à ce format, afin d'assurer l'uniformité des rapports financiers pour toutes les subventions.

Les déviations significatives des dépenses indiquent souvent que le travail ne se déroule pas dans les délais ou que la stratégie pour atteindre les objectifs du projet a été modifiée. Les dépassements seront examinés immédiatement pour s'assurer que le bénéficiaire est en mesure de mener à bien le projet avec les fonds disponibles et qu'il n'y a pas d'irrégularités irréconciliables.

Le contrat de performance standard reconnaît l'indépendance d'action du bénéficiaire. En particulier, il permet au destinataire d'adapter ou de modifier les activités à l'intérieur du même extrant sans l'accord préalable du Gestionnaire de Fonds à condition que les modifications n'entrainent pas des réaménagements budgétaires de plus de 15% par rapport à toute ligne budgétaire[18].

Le bénéficiaire doit également prévoir dans son budget les dépenses essentielles pendant un (01) mois pour la production des Rapports Finaux. Il s'agit notamment des frais du personnel clef (comptable et chargé de projet) et des charges fixes de fonctionnement (loyer, connexion internet, communication, nettoyage et gardiennage). Il en est de même pour les frais bancaires induits pour la gestion du compte.

2.2.7.2. Procédures de décaissement

1.1.1.1 Responsabilités en matière de transfert de fonds aux bénéficiaires

Les décaissements se font en fonction de la nature du guichet et conformément aux termes du contrat de performance. Ils sont faits de la manière suivante :

- tout décaissement de tranche de subvention aux bénéficiaires dont le montant est supérieur ou égal à 500.000 DKK soit environ 43 860 000 F CFA quel que soit le guichet sera fait directement du Compte Fonds FAMOC NIRAS, sauf dérogation accordée par le gestionnaire ;
- par contre tout décaissement de tranche de subvention aux bénéficiaires dont le montant est inférieur à 500.000 DKK soit environ 43 860 000 F CFA quel que soit le guichet sera effectué par le Secrétariat du FAMOC du Compte Fonds FAMOC Mali II. Cependant, une demande d'autorisation de paiement est préalablement adressée au Directeur de NIRAS si le montant de la tranche est supérieur ou égal 5 000 000 F CFA soit 56 500 DKK.

NB : la procédure de transfert n'est déclenchée que lorsque le bénéficiaire a atteint un taux d'exécution financière de la tranche ultérieure supérieur ou égal à 70% et un taux d'exécution physique satisfaisant et en corrélation avec le taux d'exécution financière.

1.1.1.2 Nombre et pourcentage de décaissements par guichet

i. Guichet A (24 mois avec possible d'extension de 06 mois à 01 an)

[18] C'est-à-dire sont autorisés de changement à l'intérieur d'une ligne budgétaire unique ou à un virement entre lignes budgétaires impliquant une variation inférieure à 15% du montant initial de chaque ligne budgétaire concernée. Voir aussi annexe 1 pour plus de détails.

- Première Année : 1ier Décaissement 50%, Deuxième Décaissement : 50%
- Deuxième Année : 02 décaissements de 50% et 50%
- Pour la phase d'extension, les décaissements sont faits en 02 tranches de 50% pour un délai d'un an au moins ou en une tranche pour un délai inférieur à 01 an.

ii. Guichets B et C (06 à 12 mois reconductible)

03 Décaissements :

- 1ier Décaissement : 40%
- 2ième Décaissement : 40%
- 3ième Décaissement : 20%
- Pour la phase de reconduction, les décaissements se font en deux (02) tranches de 50% pour un délai d'un an au moins ou en une tranche pour un délai inférieur à 01 an.

1.1.1.3 Conditionnalités des décaissements

☐ **Premier Décaissement**

En fonction de la classification et des pourcentages ci-dessus indiqués, la première tranche du financement du FAMOC est versée sur le compte spécifique de l'organisation ouvert à cet effet. Ce versement intervient après la signature du contrat de performance.

Le transfert est effectué après réception par le Secrétariat du FAMOC d'une demande écrite du Porteur du Projet, indiquant le montant du transfert, le numéro et l'intitulé du compte ainsi que le nom de la banque auprès de laquelle ce compte est ouvert.

Pour les porteurs individuels de projets le compte doit être ouvert au nom d'une personne physique qui signe un acte d'engagement précisant que ce compte ne peut recevoir que le financement du projet.

Pour les organisations informelles, un Procès-Verbal doit être signé par l'instance de décision (Assemblée Générale ou bureau de l'association) précisant le nom, la qualité et le numéro du compte bancaire de la personne désignée à ouvrir le compte. Dans la mesure du possible, ce compte est soumis à une double signature du président et/ou trésorier de l'association.

☐ **Deuxième Décaissement**

En fonction de la classification et des pourcentages ci-dessus indiqués, la deuxième tranche de financement est versée dans le même compte bancaire suivant les modalités ci-après :

- La transmission d'une demande écrite précisant le montant sollicité ;
- La délivrance d'un certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé du coaching comptable des bénéficiaires auquel est joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire ;
- La réception et approbation par le Secrétariat du FAMOC d'une note d'exécution financière et technique (Guichet C) ou d'un rapport de progression narratif et financier (Guichets A et B) des activités mises en œuvre pendant la période précédente relative à l'exécution de la tranche de financement précédente dont le taux d'exécution financière est supérieur ou égal à 70% et un taux d'exécution physique satisfaisant et en corrélation avec le taux d'exécution financière (Voir modèle de la note en annexe 13.A, 13.B et 13.C).

La note comprend trois parties ; une première partie qui donne un état de mise en œuvre des activités (réalisées, en cours de réalisation, non réalisées), une deuxième partie qui donne la situation d'exécution financière par ligne d'activité (Prévu – Exécuté – Reste à exécuter – Taux d'exécution) ; une troisième partie sur le niveau d'atteinte des initiatives et contributions du projet.

La note est accompagnée d'une copie des pièces justificatives de paiement des dépenses effectuées, du relevé du compte bancaire sur toute la période d'exécution et d'un état de rapprochement bancaire signé par les personnes habilitées au sein de l'organisation.

☐ **Troisième Décaissement**

En fonction de la classification et des pourcentages ci-dessus indiqués, une troisième tranche de financement est versée dans le même compte bancaire suivant les modalités ci-après :

- La transmission d'une demande écrite précisant le montant sollicité ;
- La délivrance d'un certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé du coaching des bénéficiaires auquel est joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire ;
- La réception et approbation par le Secrétariat du FAMOC d'une note d'exécution financière et technique (Guichet C) ou d'un rapport de progression narratif et financier des activités mises en œuvre depuis le démarrage du projet (Guichets B) dont le taux d'exécution financière des financements reçus (1ère plus 2ème tranche) est supérieur ou égal à 70% et un taux d'exécution physique satisfaisant et en corrélation avec le taux d'exécution financière.

A la fin de la mise en œuvre du projet, le porteur du projet transmet par mail ou sur une clef USB les copies scannées de l'ensemble des pièces justificatives originales de paiement accompagnés de tous les supports de gestion appropriés ainsi que tous les documents techniques produits au cours du projet (TdRs, agenda, notes techniques, guides, manuels, rapports, vidéos, etc…) en prenant soin de conserver à son niveau l'original de toutes ces pièces.

Il est demandé au porteur de conserver les originaux au moins 5 ans après la clôture de leur projet. Le Secrétariat, à travers le cabinet de coaching, procède à une vérification de forme des pièces soumises en attirant l'attention du porteur sur les insuffisances constatées. Cette vérification n'a pas un caractère de certification que seul l'auditeur est habilité à faire.

Tableau 5 : Modalités de décaissements pour les bénéficiaires du Guichet A

ETAPES	GUICHET A
1ère tranche de 50%	*- Après la signature du contrat de performance* *- Demande écrite de l'organisation, indiquant le montant du transfert, le numéro et l'intitulé du compte ainsi que le nom de la banque auprès de laquelle ce compte est ouvert*
2ème tranche de 50%	*- Demande de l'organisation* *- Rapport des activités mises en œuvre pendant la période précédente (rapport de progression)* *- Rapport financier relatif à l'exécution de la tranche de financement précédente qui aura été utilisée à hauteur de 70% au moins* *- Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire* *- Relevé bancaire* *- Etat de rapprochement bancaire*
PREMIERE TRANCHE	*- Rapport narratif et financier de l'année précédente au 31.12.N* *- Relevé bancaire* *- Etat de rapprochement bancaire* *- Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire*
DEUXIEME TRANCHE	*- Rapport des activités mises en œuvre pendant la période précédente (rapport de progression)* *- Rapport financier après justification d'au moins 70%* *- Relevé bancaire* - Etat de rapprochement bancaire *- Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire*
PREMIERE TRANCHE	*- Rapport narratif et financier de l'année précédente au 31.12.N* *- Relevé bancaire* *- Etat de rapprochement bancaire* *- Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire*
DEUXIEME TRANCHE	*- Rapport des activités mises en œuvre pendant la période précédente (rapport de progression)* *- Rapport financier après justification d'au moins 70%* *- Relevé bancaire* - Etat de rapprochement bancaire *- Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire*

Tableau 6: Modalités de décaissements pour les bénéficiaires des Guichets B et C

ETAPES	GUICHET B	GUICHET C
	PROJETS DE MISE EN OEUVRE D'AU PLUS 1 AN RECONDUCTIBLE	
PREMIERE TRANCHE	- *Après la signature du contrat de performance* - *demande écrite du Porteur du Projet, indiquant le montant du transfert, le numéro et l'intitulé du compte ainsi que le nom de la banque auprès de laquelle ce compte est ouvert* - *Relevé d'Identité Bancaire (RIB)*	- *Après la signature du contrat de performance* - *demande écrite du Porteur du Projet, indiquant le montant du transfert, le numéro et l'intitulé du compte ainsi que le nom de la banque auprès de laquelle ce compte est ouvert* - *Relevé d'Identité Bancaire (RIB)*
DEUXIEME TRANCHE	- *Demande récrite du bénéficiaire* - Rapport d'exécution technique et financière pour accéder deuxième tranche - *Relevé du compte bancaire à la date du* - *Etat de rapprochement bancaire* - *Copies des factures justificatives et des chèques émis* - *Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire*	- *Demande récrite du bénéficiaire* - Note Technique d'exécution technique et financière pour accéder deuxième tranche - *Relevé du compte bancaire à la date du -----* - *Etat de rapprochement bancaire* - *Copies des factures justificatives et des chèques émis* - *certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire.*
TROISIEME TRANCHE \ CLÔTURE DU PROJET	- *Demande écrite du bénéficiaire* - *Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire* - *Relevé bancaire du compte depuis le début du financement* - *Etat de rapprochement bancaire* - *Tableau des Ressources et des Emplois* - *Rapport de progression technique et financière des activités mises en œuvre depuis le début du projet dont le taux d'exécution des 2 premières tranches reçues est supérieure ou égale à 70% et avec un taux d'exécution physique satisfaisant en corrélation avec le taux d'exécution financière*	- *Demande écrite du bénéficiaire* - *Certificat de conformité des pièces justificatives probantes dûment signées par le cabinet chargé de coaching auquel sera joint l'état récapitulatif des dépenses par ligne budgétaire* - *Relevé bancaire du compte depuis le début du financement* - *Etat de rapprochement bancaire* - *Tableau des Ressources et des Emplois* - *Note d'exécution technique et financière des activités mises en œuvre depuis le début du projet dont le taux d'exécution des 2 premières tranches reçues est supérieure ou égale à 70% et avec un taux d'exécution physique satisfaisant en corrélation avec le taux d'exécution financière*

2.2.8 Le S/E des bénéficiaires et la performance du fonds basée sur les résultats

Conformément au Manuel de Suivi Evaluation (SE) et au Cadre de Résultats du FAMOC II, un plan de S/E sera réalisé avec chacun des bénéficiaires pour fournir des données pour des indicateurs qui permettront au FAMOC de contrôler s'ils fonctionnent selon leurs propositions

(indicateurs de performance) et si les interventions qu'ils exécutent entrainent des changements auxquels ils sont censés de contribuer directement (niveau d'extrant).

A chaque fois qu'ils introduiront une demande de décaissement, les bénéficiaires feront la situation de la participation aux activités, de leurs actions et changements atteints durant la période concernée à travers les rapports de progression technique et financière (Guichets A, et B) ou les notes techniques et financières (Guichet C).

En fin de semestre et en fin d'année, les bénéficiaires doivent accompagner leurs rapports semestriels et annuels d'une fiche d'histoire de succès qui informe sur un cas particulier de succès du projet en termes de mise en œuvre, de résultat, d'approche, ….

Le canevas de la fiche est annexé au Manuel SE.

Un atelier d'appropriation sera organisé par le Secrétariat du FAMOC pour les bénéficiaires pour permettre une meilleure appropriation du manuel de suivi-évaluation.

2.2.9 Capitalisation des bonnes pratiques

La capitalisation des bonnes pratiques consiste à identifier, analyser, expliciter et modéliser le savoir acquis lors de la mise en œuvre du projet FAMOC par les différents bénéficiaires. Elle aide aussi à examiner les pratiques en cours au sein du FAMOC afin d'en tirer des enseignements pour rendre les méthodes de travail plus efficaces. L'objectif de la capitalisation est donc de créer des connaissances et des enseignements qui peuvent être partagées afin de générer des changements par l'adaptation et la réplication à plus grande échelle.

Le système de capitalisation du FAMOC est étroitement lié au système de Suivi/Evaluation, qui constitue une source importante pour l'identification et la remontée des données relatives aux bonnes pratiques. Il est aussi lié au système de communication pour la diffusion des bonnes pratiques identifiées.

Des ateliers, des webinaires interactifs sur des sujets pertinents et des séminaires en ligne ou en présentiel seront mis à profit par le Secrétariat du FAMOC et l'ensemble de ses partenaires pour présenter leurs bonnes pratiques, les défis rencontrés dans la mise en œuvre des activités et leçons apprises. Aussi, des « Evidence days » permettant à chaque bénéficiaire de présenter ses résultats et les difficultés rencontrées seront organisés périodiquement. La fréquence de ces opportunités peut varier en fonction de la catégorie des bénéficiaires et de leurs besoins.

En outre, l'approche Most Significant Change (MSC) ou Changement le plus significatif sera utilisée pour identifier l'effet le plus marquant des activités du FAMOC II dans ses zones cibles. Cette méthode participative consiste à recueillir des récits de changement via des discussions, puis à sélectionner collectivement le changement le plus impactant lors des focus groups et des ateliers Outcome Mapping/Harvesting tout en s'appuyant sur des données issues de questions d'apprentissage, d'études de cas ou de succès documentés.

2.2.10 Clôture et Audit des projets

Les procédures de fin de contrat ont pour but de déterminer si les objectifs convenus ont été atteints et si tous les fonds fournis peuvent être comptabilisés.

Les exigences de documentation et la date de clôture sont définies dans le contrat de performance.

2.2.10.1. Clôture de projet

Trois cas peuvent se présenter pour la clôture d'un projet ;

i. Un projet peut être clôturé si après un délai de deux mois après la signature du contrat, celui-ci n'a connu aucun début d'exécution ou que le porteur renonce à sa mise en œuvre.
ii. S'il est constaté un non-respect des clauses contractuelles au cours de la mise en œuvre, le projet doit être traité comme litigieux et géré au 9.1litiges ;
iii. Un projet est clôturé également à la fin de sa mise en œuvre, ayant subi le cycle normal (de la demande de subvention en passant par la mise en œuvre des subventions).

Dans tous les trois cas, les exigences de documentation et de clôture sont définies dans le contrat de subvention.

Ainsi, dans un dossier effectivement clôturé on retrouve en copie tirage papier et version numérique :

- le dossier de demande de subvention ;
- les grilles d'évaluation administrative, technique et financière ;
- la lettre d'attribution de la subvention ;
- le contrat de performance signé avec le Secrétariat du FAMOC / et ses annexes ;
- les rapports (narratif et financier), les justificatifs de payement (PV de réception, rapport-factures, etc.) ;
- la fiche d'archivage de clôture ;
- Le rapport d'audit final.

Le bénéficiaire accorde au Secrétariat du FAMOC le droit d'utiliser librement et à sa guise tous les documents et informations découlant de l'action, quelle que soit leur forme, à condition de ne pas enfreindre les droits de propriété intellectuelle et industrielle existants.

A la fin de la mise en œuvre de l'action et en fonction des conditions du contrat de subvention, les équipements et fournitures financés par le budget de l'action peuvent être transférés, après une demande au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark qui prend la décision et l'autorise, au bénéficiaire ou à tout partenaire local ou destinataire final de l'action. Des copies des transferts doivent être jointes au rapport final.

Une visibilité et un crédit appropriés doivent être accordés à la subvention accordée par le FAMOC par exemple, dans les rapports et les publications découlant de l'action ou lors d'événements publics associés à l'action, etc.

Les bénéficiaires sont censés, après la clôture de la subvention, étendre leur pleine coopération pour faciliter la vérification finale et l'évaluation finale.

De plus, vers la fin de la subvention, le FAMOC peut employer des consultants pour effectuer la collecte et la validation des données finales pour lesquelles la pleine collaboration du bénéficiaire est requise.

Il se peut aussi que les bénéficiaires soient invités à participer aux forums finaux des parties prenantes pour partager et diffuser les leçons apprises.

Enfin, une attestation de bonne exécution est fournie par le Gestionnaire de Fonds aux bénéficiaires qui se sont distingués dans la gestion harmonieuse des fonds alloués ainsi que dans l'atteinte des résultats. Cette attestation renforce la reconnaissance des efforts des bénéficiaires et peut servir de preuve de leur engagement et de leur efficacité.

2.2.10.2. Rapportage final

Les bénéficiaires des guichets A et B sont tenus de produire un rapport final complet dans le mois suivant la clôture de la subvention. Ce rapport contiendra au moins :

- Une description des réalisations du projet en fonction des bases des références collectées au début de l'action ;
- Une comparaison des objectifs et des réalisations et une analyse des raisons pour lesquelles ils ont été ou n'ont pas été atteints ;
- Les actions et changements réalisés et la stratégie de pérennisation des acquis ;
- Leçons apprises, bonnes pratiques, pratiques potentiellement reproductibles ;
- La capitalisation d'au moins une des bonnes pratiques pertinente, reproductible et susceptible d'être mise à l'échelle par d'autres acteurs. Le bénéficiaire pourra aussi à sa guise ou sur demande du GdF documenter toute leçon apprise susceptible d'influencer négativement la mise en œuvre d'autres actions similaires ;
- Problèmes / contraintes et stratégies appliquées pour y faire face ;
- Contraintes budgétaires et / ou autres questions financières, par ex. décaissement tardif du fonds par le FAMOC, etc;
- Description des échecs et des succès ;
- Rapport financier complet ;
- Rapport d'audit.

Les bénéficiaires du guichet C sont tenus de produire un rapport final complet dans le mois suivant la clôture de la subvention. Ce rapport contiendra au moins :

- Une description des réalisations du projet ;
- Les actions et changements réalisées ;
- Une comparaison des objectifs et des réalisations et une analyse des raisons pour lesquelles les résultats ont été ou non atteints ;
- Contraintes budgétaires et / ou autres questions financières, par ex. décaissement tardif du fonds par le FAMOC, etc. ;
- Rapport financier complet (voir modèle en annexe).

2.2.10.3. Contrôle et Audit des Projets Financés

Le contrôle permanent à priori est exercé par :

- Le bureau de coaching comptable des bénéficiaires qui émet de manière régulière des certificats de conformité et assure le contrôle interne des bénéficiaires ;
- le Secrétariat du FAMOC ou des consultants recrutés à cet effet à travers des missions sur un échantillon des projets financés, choisis aléatoirement ou de manière raisonnée.

En plus des contrôles internes, des audits financiers sont effectués sous l'égide du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark. L'auditeur produira un rapport provisoire à l'appréciation du bénéficiaire, du Secrétariat du FAMOC et du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark. Le rapport définitif sera transmis au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark en version électronique. Les audits doivent être conformes aux normes ISA. Les auditeurs devront auditer notamment :

- L'utilisation des subventions reçues ;
- le respect du contrat de performance ;
- les pièces justificatives de dépenses dans le cadre du projet ;

L'audit externe examinera non seulement les dépenses du bénéficiaire durant la période de subvention mais il produira également un rapport de contrôle interne évaluant la structure de contrôle interne de l'organisation notamment pour les bénéficiaires des guichets A et B,

Les récépissés des dépenses des fonds de subvention dans le rapport d'audit doivent correspondre aux montants rapportés au projet par le bénéficiaire. Si des incohérences sont constatées et donc à suspicion de corruption, les paiements au bénéficiaire peuvent être suspendus ou un remboursement du fonds demandé, tandis que le Secrétariat du FAMOC enquêtera sur l'affaire. Le gestionnaire du fonds à travers le Secrétariat, ainsi que d'autres membres du personnel du projet autorisé, examineront tous les rapports de vérification pour déterminer si le titulaire a géré efficacement les fonds.

Des représentants de RIGSREVISIONEN (l'institution du vérificateur général du Danemark) sont investis du droit :

- d'effectuer toute vérification ou inspection considérée nécessaire en ce qui concerne l'affectation des fonds danois en question sur la base de toute la documentation pertinente ;
- de vérifier les comptes et les dossiers des parties contractantes, fournisseurs et entreprises en ce qui concerne l'exécution du contrat et d'effectuer un audit complet.

2.3 Procédure de suspension et d'annulation d'un appel à propositions de projets

2.3.1 Procédure d'annulation d'un appel à propositions de projets

Le GdF peut décider d'annuler un appel à propositions à tout moment.

Les motifs pour justifier cette annulation peuvent être les suivants :

- L'appel à propositions est infructueux, c'est-à-dire qu'aucune proposition valable n'a été reçue ;
- Les données économiques ou techniques du programme ont été fondamentalement modifiées ;
- Des circonstances exceptionnelles ou des cas de force majeure (insécurité, importante instabilité politique) rendent impossible le déroulement normal des activités prévues ;
- Il y a eu des irrégularités dans la procédure, en particulier lorsque celles-ci ont empêché une concurrence loyale.

Une annulation éventuelle se fera en concertation préalable avec le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark.

En cas d'annulation d'un appel à propositions, les demandeurs doivent être avisés de l'annulation par le FAMOC, mais n'auront pas droit à une compensation.

2.3.2 Procédure de suspension ou d'annulation d'un contrat de performance ou d'une subvention

Conformément aux clauses convenues dans le contrat de performance signé avec le bénéficiaire, le GdF se réserve le droit de **suspendre temporairement ou d'annuler définitivement** le financement d'un projet.

La procédure en cas de suspension ou d'annulation d'un contrat de performance ou de subvention est la suivante :

- Le SFAMOC adresse une demande d'explication adressée au bénéficiaire ;
- Le bénéficiaire doit dans un délai maximum de 72h présenter à travers une note les explications et les actions correctives envisagées ;
- Le S/FAMOC évalue la situation sur la base de la note produite et des constats faits et produit un rapport avec un avis motivé (poursuite du financement, suspension des décaissements, annulation du contrat etc..) transmis à NIRAS pour validation ;
- NIRAS transmets le rapport validé au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark pour information ;

Sur la base de l'avis le contrat de performance est soit poursuivi, soit suspendu, soit annulé.
En cas de suspension ou d'annulation le bénéficiaire concerné peut être amenée à rembourser sur demande du GdF du FAMOC, selon les cas suivants :

- L'intégralité du financement accordé par le fonds ;
- Le montant total ou partiel d'une activité dont la réalisation n'est pas jugée satisfaisante ;
- Le FAMOC se réserve la possibilité de poursuivre l'entité financée en justice selon les procédures et modalités décrites dans le manuel de gestion de fonds FAMOC.

Le Gestionnaire du Fonds est tenu de reporter ces manquements au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark dans les 72 heures après le constat.

Partie III : Procédures Administratives Financières et Comptables

3 Procédures administratives financières et comptables

3.1 Procédures d'acquisition des biens et services

3.1.1 Principe

Les procédures d'acquisitions des biens et services ont pour objectif initial d'optimiser la dépense des fonds du FAMOC : obtenir les biens ou les services désirés pour le prix le plus juste en fonction de la qualité souhaitée. Il s'agit donc de dépenser l'argent du FAMOC au mieux, de sélectionner et contractualiser les prestataires pouvant fournir les biens et prestations souhaitées pour soit le prix le plus bas, soit le meilleur rapport qualité/prix.

Ces procédures ont également été conçues pour éviter que l'argent soit mal dépensé, que les marchés soient attribués de façon injuste ou subjective et que le suivi de l'exécution du marché soit facilité.

En matière d'acquisition de biens et services les principes suivants seront respectés quel que soit le montant :

- l'économie et l'efficacité du processus d'acquisition ;
- le libre accès à la commande du FAMOC ;
- l'égalité de traitement des candidats ;
- la transparence des procédures, et ce à travers la rationalité et la traçabilité des procédures.

3.1.2 Modes et seuils d'acquisitions des biens et services

Pour les acquisitions de biens et services dans le cadre de la mise en œuvre des activités du FAMOC financées par le fonds, les modes et seuils possibles comprennent :

Tableau 7 : Modes et seuils de passation des marchés FAMOC II

Modes de passation	Types de marchés	Montants estimés (F CFA)	Procédures
L'entente directe ou gré à gré	Travaux, les fournitures et services courants	Inférieur à <500 000 FCFA.	A l'appréciation de l'ordonnateur de la structure sur proposition du service comptable sur la base d'une seule facture proforma.
Demande de Cotations	Travaux et les fournitures et services courants	≥ 500.000 <15.000.000	Consultation d'au moins trois fournisseurs sur la base d'une lettre de consultation précisant les spécifications techniques et/ou les TDR de la mission.

Modes de passation	Types de marchés	Montants estimés (F CFA)	Procédures
			Lettre/mail d'informations des soumissionnaires consultés avec accusé de réception
Demande de renseignement et de prix à compétition restreinte	Travaux et les fournitures et services courants Prestations intellectuelles	≥ 15.000.000 <22.000.000	Voir procédure détaillée ci-dessous
Appel d'offre ouvert	Travaux et les fournitures et services courants	≥ 22.000.000.	

Compte tenu du caractère spécifique de certains projets ou du contexte du lieu de la mise en œuvre, le porteur du projet peut sur la base d'une note technique dûment justifiée faire une demande d'avis de non objection au Secrétariat pour exécuter des activités sous forme d'entente directe au-delà du seuil de 500 000 FCFA toutes taxes comprises. Cet ANO peut être également obtenu pour des paiements en espèces dans les zones ne disposant pas de structures bancaires.

Le fournisseur doit disposer d'un Numéro d'Identification Fiscale ; à défaut le porteur doit faire un prélèvement à la source de 15% au titre de l'IBIC[19] et de 12% pour l'IRF[20] des impôts conformément à la législation en vigueur au Mali.

3.1.3 Procédure pour la demande de renseignement et de prix à compétence restreinte

Dans ce cas, la procédure est la suivante :

- solliciter simultanément par écrit auprès d'au moins trois (03) candidats disposant d'un NIF choisis sur la base de la liste des fournisseurs mise à jour avec les demandes spontanées d'inscription (joindre à liasse des pièces, la copie de la lettre et/ou du mail de demande de proforma). Les candidats sollicités doivent faire un accusé de réception ;
- s'assurer que les candidats sont intéressés par la procédure et ont la capacité d'exécuter le marché, dans le cadre d'une concurrence réelle ;
- attribuer le marché au candidat présentant l'offre conforme évaluée la mieux disante ;

[19] L'Impôt sur le Bénéfice Industriel et Commercial
[20] L'Impôt sur le Revenu Foncier

- rédiger le procès –verbal d'attribution et informer par mail les candidats dont les offres n'auront pas été retenues avec un accusé de réception ;
- Signature du bon de commande, du bon de travail ou du contrat par les responsables habilités de l'organisation.

3.1.4 Procédure pour l'appel d'offres ouvert

La procédure détaillée pour un appel d'offres ouvert comprend les étapes suivantes :

1- **Préparation du dossier d'appel d'offres** qui consiste à :

- monter le dossier d'appel à concurrence ;
- le soumettre à l'ordonnateur de l'organisation pour appréciation des conditions de l'appel à concurrence, recommandations d'améliorations ;
- l'insertion de l'avis d'appel d'offres dans des journaux à grande audience nationale afin d'inviter les candidats intéressés à se procurer le dossier ;
- la multiplication des Dossiers d'Appels d'Offres (DAO) ou des demandes de propositions et à la mise à disposition du DAO / DP aux différents soumissionnaires.

2- **Mise en place de la Commission de dépouillement des offres** qui consiste à désigner les membres de la commission devant siéger. Cette désignation se fait par note de servie du premier responsable de l'organisation avec ampliation au Secrétariat pour information ;

3- **Réception des offres :** Numérotation des plis par ordre d'arrivée**, e**nregistrement des plis (numéro, date, heure de dépôt),

4- **Ouverture des plis et évaluation des offres** qui consiste à :

- ouvrir les plis ou mettre la version électronique à la disposition des membres de la commission ;
- rédiger le rapport d'analyse des offres signé par les membres de la commission ;
- faire approuver le rapport par l'ordonnateur de la structure ;
- notifier les résultats aux soumissionnaires et observer un délai de 03 jours pour d'éventuelles contestations.

5- **Signature du contrat** qui consiste à

- notifier l'attribution du marché au soumissionnaire retenu,
- envoyer le projet de contrat au soumissionnaire pour signature,
- notifier le contrat signé au soumissionnaire pour exécution,

3.1.5 Recrutement des consultants individuels

Dans le cadre de ses activités d'évaluation des dossiers de demandes de subvention soumis par les organisations et individus postulant aux Avis à Manifestation d'Intérêts (AMI) aux Appels à Propositions de Projets (APP), le Secrétariat du FAMOC recrutera des consultants individuels afin d'évaluer les dossiers reçus de manière minutieuse, indépendante et transparente.

Ainsi, le Gestionnaire de Fonds du FAMOC II puisera en priorité dans la base de données des consultants individuels du FAMOC I, en fonction de leurs expériences, de leurs compétences et de leur disponibilité.

Il en est de même pour le recrutement des consultants devant participer au Comité de Sélection des bénéficiaires de subvention par APP et pour la conduite du processus d'estimation des capacités (Due Diligence) des postulants retenus sous réserve par le Comité de Sélection.

Cette approche est également valable pour toute autre prestation pour laquelle le FAMOC I a réalisé une mission similaire. En cas d'absence de compétences techniques correspondantes dans

la base de données, un avis à manifestation d'intérêt pourrait être lancé pour short-lister des candidats.

3.1.6 Fichier des fournisseurs et prestataires

Les acquisitions par demande de cotation et de demande de proposition et de prix à compétition restreinte sont faites auprès des prestataires inscrits dans le fichier de fournisseurs

Le fichier fournisseur est un fichier qui recense l'ensemble des fournisseurs et prestataires de services avec qui l'organisation traite ou est susceptible de traiter. Le fichier est renseigné après chaque consultation de fournisseurs. Il peut être également alimenté par des données issues de catalogues de propositions de services, par demande d'inscription des fournisseurs et/ou prestataires. Le fichier des conditions fournisseurs doit avoir les caractéristiques suivantes :

- présenter les fournisseurs par spécialité si possible ;
- donner les adresses précises des fournisseurs, leur Numéro d'Identification Fiscale.

Le Fichier des conditions fournisseurs doit faire l'objet d'une mise à jour continue et doit être revue annuellement.

3.2 Gestion du patrimoine du FAMOC

Le patrimoine des bénéficiaires de subvention est constitué par des biens corporels et durables acquis dans le cadre de la mise en œuvre des activités.

Tous les biens durables acquis sur financement du FAMOC (matériels informatiques, matériels roulants, mobiliers et autres) doivent être immobilisés, inventoriées et enregistrées dans l'application informatique de la comptabilité ou dans un fichier spécifique.

Au FAMOC un bien est classé dans les immobilisations lorsque sa durée de vie est **supérieure ou égale à trois (03) ans** avec une valeur minimum d'acquisition de deux **cent mille (200 000) Francs CFA**.

Un registre ou un fichier d'immobilisations doit être tenu conformément au format présent à **l'annexe 19**

Tous les biens durables font l'objet d'une codification et éventuellement des fiches de stocks sont mises en place pour le suivi de consommables stockés conformément au modèle joint en **Annexe 20**

Les équipements et les véhicules acquis dans le cadre du FAMOC sont soumis à un règlement d'utilisation strict. Ils ne peuvent être utilisés que dans un cadre professionnel. Aucune utilisation d'ordre privée n'est permise. Cependant cette règle n'est pas applicable pour les motos affectées à des individus chez les porteurs de projet.

Chaque véhicule acquis a un carnet de bord qui doit être renseigné lors de chaque déplacement en indiquant au moins :

- la date et l'heure de départ et d'arrivée ;
- l'objet du déplacement ;
- les personnes transportées ;
- le kilométrage au départ et à l'arrivée ;
- l'éventuel ajout de carburant (nombre de litres) ;
- le nom et la signature du chauffeur.

Ce carnet de bord doit permettre de suivre la consommation des véhicules et leur bonne utilisation.

Le matériel roulant du FAMOC doit être couvert par une police d'assurance.

Les autres immobilisations ne sont pas couvertes par une police d'assurance.

Toute immobilisation détruite ou volée doit être identifiée et la destruction ou le vol constaté par un procès-verbal dûment établi. Le responsable du bien le signalera au supérieur hiérarchique. Le procès-verbal de destruction ou de vol est signé par le responsable du bien. La base de données du patrimoine sera mise à jour en conséquence.

L'inventaire des différents matériels est le moyen le plus efficace de s'assurer de l'existence physique de ces biens. A cet effet un inventaire physique a lieu à la fin de chaque année

L'inventaire est effectué selon la procédure suivante :

- impression de la liste des biens,
- pointage de la situation physique par rapport à la situation imprimée,
- recoupement entre la situation tenue et les fiches détenteur,
- identification des éventuels écarts.

A la fin des travaux, le rapport d'inventaire devra être transmis à l'auditeur pendant l'audit financier de la subvention. L'inventaire est fait suivant le modèle joint en **annexe 21**

Lors des audits annuels, les auditeurs doivent établir trois listes distinctes des équipements :

- équipements fonctionnels et utilisables ;
- équipements non utilisés à mettre à la réforme ;
- équipements hors service à mettre au rebut.

L'amortissement des biens se fait selon les normes SYSCOA dans le tableau indicatif ci-dessous

Tableau 8 : Modèle de Tableau d'amortissement FAMOC II

Immobilisation	Numéro de codification	Date d'acquisition	Coût d'acquisition	Durée de vie SYSCOA	Taux d'Amortissement annuel SYSCEBNL
Matériel de transport (Véhicule, moto)				**5 ans**	**20% par an**
Matériel Informatique				**3 ans**	**33% par an**
Mobilier et Matériel de bureau				**5 ans**	**20% par an**

A la fin de la mise en œuvre du FAMOC, après réception de la base de données des biens des bénéficiaires de la subvention préparée par le Secrétariat du FAMOC, le Gestionnaire de Fonds suite à un avis favorable du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark, peut procéder à travers une lettre, à la rétrocession des biens aux différents porteurs.

3.3 PROCÉDURES COMPTABLES

La gestion des ressources affectées aux bénéficiaires obéit à certaines contraintes comptables, qui se résument à la traçabilité des opérations, à l'émission de relevés bancaires, à la production de rapport de gestion financière et annuels fiables réguliers et sincères, à l'audit des comptes et à la transmission des rapports d'audit au plus tard dans les six (06) mois qui suivent la clôture de chaque exercice concerné.

Le respect de ces différentes contraintes nécessite la mise en place d'organes et de systèmes comptables et financiers aux compétences clairement délimitées et aux responsabilités rigoureusement identifiées.

Avec l'appui de l'équipe finance du secrétariat du FAMOC et des coachs, le Comptable de l'organisation ou le bénéficiaire est responsable essentiellement :

- de la comptabilisation des opérations du FAMOC ;
- de l'établissement des rapports des suivis financiers ;
- de la justification des comptes devant les auditeurs externes et les missions de supervision du Secrétariat et du comité consultatif selon le cas ;
- du suivi des opérations comptables et financières ;
- de l'établissement du Tableau des Emplois et des Ressources ;
- du suivi du compte bancaire dédié au FAMOC.

Les comptes annuels doivent être sincères et réguliers afin de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des activités financées par le FAMOC.

La comptabilité doit être tenue conformément aux principes comptables généralement admis : **continuité de l'exploitation, permanence des méthodes comptables, principe du coût historique, principe de prudence, séparation des exercices, transparence.**

3.3.1 Notions de pièces comptables

Les pièces justificatives sont des documents pour justifier l'effectivité de la réalisation d'une dépense. Elles sont de plusieurs types selon la nature de la dépense. Dans le cas du FAMOCII, les plus couramment utilisés sont :

- Le reçu ;
- La facture ;
- La facture pro forma ;
- Le bon de commande ;
- Le bordereau de livraison ;
- Les bordereaux de versement en banque ;
- Les relevés de compte bancaires ;
- Les talons de chèques ;
- L'attestation de service fait ;
- L'état de paiement des indemnités membres ;
- L'état de prise en charge (frais de subsistance/per diem) des participants ;
- L'état de paiement des transports des participants ;
- Le bulletin de salaire ;
- L'ordre de mission ;
- Liste des participants ;
- Les contrats signés ;
- Les conventions ;
- Les états d'inventaire ;
- Décisions d'octroi de primes ;
- Etc.

3.3.2 Normes des pièces justificatives

Désignation	Normes
Le reçu	Nom et adresse -Date – Montant en chiffres et en lettres- signature et cachet éventuellement
La facture	Nom - Adresse/contact – NIF- Date – Désignation des articles ou prestations commandés Montant en chiffres et en lettres- signature et cachet éventuellement. Elle doit être acquittée après paiement.
La facture pro forma	Nom - Adresse/contact – NIF- Date – Montant en chiffres et en lettres- signature et cachet éventuellement.
Le bon de commande	Sur entête de l'entité -Nom et adresse du bénéficiaire/fournisseur- objet de la commande- un tableau contenant les colonnes : désignation, nombre, prix unitaire et montant-délais de livraison-date de son établissement (qui doit être égale ou postérieure à la date de la proforma) Nom et qualité de l'ordonnateur- signature et cachet de l'ordonnateur- visa avec date de réception du bénéficiaire/fournisseur.
Le bordereau de livraison ;	Adresse/contact – NIF- Date – un tableau contenant les colonnes : désignation, nombre/quantité et observation-

Désignation	Normes
	signature du fournisseur et son cachet éventuellement- visa de la personne qui a réceptionné avec son nom et sa qualité.
L'attestation de service fait	Sur entête de l'entité - Adresse/contact - Date – signature et cachet de l'ordonnateur
L'état de paiement	Sur entête de l'entité - Date- un tableau contenant les colonnes : désignation, nombre, prix unitaire, montant et émargement - Montant total arrêté en chiffres et en lettres – Nom, qualité et signature des deux signataires avec mention (Préparé par et Approuvé par).
Le bulletin de salaire	Nom et prénoms de l'employé-situation matrimoniale et période concernée - catégorie-Convention collective - salaire de base-autres indemnités -les retenues ITS, TL et prévoyance sociale- Salaire net, cachet de l'organisation éventuellement
L'ordre de mission	N° d'ordre de mission - Noms et fonction des membres de l'équipe de la mission- Objet de la mission – Dates : début et fin - Moyen de transport utilisé pour la mission-Imputation budgétaire- Signature de l'ordonnateur - visa des autorités[21] qui ont reçu la mission et la mention vu à l'arrivé et au départ avec les dates précises

3.3.3 Quelques rubriques budgétaires et leur justification

Rubriques budgétaires	PIECES JUSTIFICATIVES EXIGEES
Salaires	• Contrat de travail ; • Etat des salaires • Bulletin de paie ; • Preuve de reversement des accessoires de salaire (INPS, AMO, ITS).
Indemnités compensatrices accordées au personnel	• Avis de non objection du FAMOC ; • Décision d'octroi signée par le porteur de projet ; • Justificatives de payements
Perdiems accordés aux participants (atelier, retraite, réunion …)	• TDR avec budget ; • CR/Rapport de la rencontre avec liste de présence dûment signée par les participants à la rencontre ; • Etat de paiement ; • Images de la cérémonie.

[21] Le visa de l'Ordre de mission peut être fait les autorités administratives ou le responsable de l'organisation qui a reçu la mission, A défaut les tickets de péage de l'autorité routière font foi.

Rubriques budgétaires	PIECES JUSTIFICATIVES EXIGEES
Honoraires	• Contrat de prestation ; • Facture ; • Rapport • Attestation de service fait.
Voyages	• TdR et budget ; • Ordre de mission ; • Etat de paiement de per diem ; • Rapport de mission.
Location de véhicule	• Contrat de service / Bon de commande • Facture ; • Attestation de service fait.
Achat d'équipements	• Facture pro forma ; • Bon de commande ; • Bordereau de livraison ; • Facture.
Carburant moto	• Reçus ou facture • Fiche de suivi par moto et par jour si possible
Achat de matériels informatiques	• Facture pro forma ; • Bon de commande ; • Bordereau de livraison ; • Facture.
Entretien et réparation des biens	• Fiche de suivi des biens ; • Contrat d'entretien • Facture ; • Attestation de service fait.
Location de bureau	• Contrat de location ; • Facture • Attestation de service fait
Achat de fourniture de bureau	• Facture pro forma • Bon de commande • Bordereau de livraison ; • Facture.
Achat d'unités téléphonique	• Facture/Capture d'écran
Honoraires auditeur	• TdR. • Rapport final d'audit ; • Facture ; • Attestation de service fait.
Confection de panneaux	• Facture pro forma • Bon de commande • Bordereau de livraison ; • Facture.

Rubriques budgétaires	PIECES JUSTIFICATIVES EXIGEES
Couverture médiatique	• Facture pro forma • Bon de commande • Attestation de service fait ; • Clé/CD contenant les images diffusées ; • Liens de publications ; • Facture/Quittance.
Cérémonie de lancement	• TdR et budget ; • Factures et reçus ; • Compte rendu de la cérémonie ; • Liens de publications. • Image de la cérémonie
Formation	• TdR et budget ; • Contrat de prestation du consultant/formateur ; • Etats de paiement (per diem et transport) • Ordre de mission/Liste de présence ; • Factures et reçus ; • Rapport de formation.
Conférence débat	• TdR et budget ; • Contrat de prestation du consultant/conférencier ; • Factures et reçus ; • Rapport de conférence.
Les imprévus	• Accord préalable du FAMOC ; • A imputer sur la ligne des imprévus.

NB : ***Un Tableau Synoptique des pièces justificatives annexé au contrat de performance compète et précise au besoin le tableau ci-dessus.***

NB : Pour les structures loin de l'Administration fiscale comme les restauratrices et les structures d'hébergement…, la copie de la pièce d'identité, le contact du prestataire et un memo explicatif feront foi de justificatif.

Tous les paiements doivent être soutenus par une preuve (Décharge, copie chèque, ODV, copie de la pièce d'identité).

Tous les paiements de facture au-delà de 100 000F CFA TTC, doivent se faire par chèque bancaire ou par ordre de virement sauf dérogation accordée par le Secrétariat du FAMOC.

3.3.4. Les Journaux comptables

Les journaux comptables sont des livres supportant l'ensemble des pièces comptables sous forme d'écritures.

Chaque écriture doit comporter :

- la date de l'opération,
- le numéro de compte utilisé,
- le numéro de pièce comptable,
- un libellé explicatif,
- les imputations budgétaires, analytiques,
- un montant inscrit au débit ou au crédit.

Les journaux ouverts par le FAMOC sont les suivants :

Un journal de trésorerie : par compte de cette nature : banque, caisse étant rappelé que le journal de caisse reflétera les enregistrements du brouillard. Le plafond de la caisse de menues dépenses est fixé à : Cinq Cent Mille (500 000F CFA). Toutefois ce plafond peut être dépassé à l'occasion de la prise en charge des frais de participation aux ateliers et missions.

Il sert à recevoir :

- en dépenses : les paiements faits au titre du règlement des fournisseurs, les prélèvements pour avance de frais de mission, les autres dépenses les frais financiers ;
- en recettes : les encaissements en provenance du FAMOC et les produits financiers.

3.3.5. Procédures comptables applicables au Secrétariat du FAMOC pour la gestion du FAMOC

3.3.5.1. Organisation Comptable

La gestion des ressources du FAMOC II obéit à certaines contraintes comptables, qui se résument à la traçabilité des opérations et à la production de rapport de gestion financière annuelle fiable régulière et sincère.

Le respect de ces différentes contraintes nécessite la mise en place d'un logiciel /application et d'une organisation comptable.
Le système comptable du FAMOC doit être constitué d'un ensemble de modules appuyés par un programme informatique ou une application sur Excel prenant en compte :

Une comptabilité générale
Il s'agit d'une comptabilité par engagements, tenant compte non seulement des débours et recettes effectifs, mais également des charges engagées non réglées. Le principe de la partie double est de rigueur.

Une comptabilité budgétaire
Elle assure le suivi de l'exécution du budget et permet de situer les enveloppes budgétaires disponibles. Elle permet de suivre l'exécution du budget et de rendre compte de la tenue comptable selon les règles de DANIDA.

Une comptabilité analytique
Elle permet de suivre l'exécution du budget :
- Par nature de guichets ;
- Par effets directs et par extrants ;
- Par région ;
- Par ligne budgétaire de dépenses.

Une comptabilité financière
Le système mis en place permet la saisie unique d'une pièce comptable avec imputation multiple.

3.3.5.2. Système d'information et de gestion

Le module comptable doit répondre aux conditions suivantes :
- tout enregistrement comptable comporte l'indication de l'origine du journal, du contenu et de l'imputation de l'opération ;
- la possibilité de procéder à des corrections d'erreur en négatif ;
- la chronologie des opérations écarte toute possibilité d'insertion intercalaire ou d'addition ultérieure ;
- les enregistrements sont classés dans l'ordre chronologique de la date de valeur comptable des opérations ;
- les éditions du système sont datées et numérotées.

La comptabilité est tenue dans un environnement informatique utilisant un logiciel de gestion permettant la tenue de plusieurs dimensions comptables comme préconisé précédemment.

La saisie des écritures comptables s'effectue du mode « brouillard » au mode « validé ». Elle est faite mensuellement pour clôturer les saisies des pièces comptables du mois et validé par l'expert en gestion administrative et financière dans le logiciel.

Pour les nécessités de gestion, des plans comptables doivent être développés dans un bref délai notamment :
- Plan comptable général adossé au Système Comptable des Entités à But Non Lucratif (SYCEBNL), conformément à l'Acte Uniforme OHADA applicable aux projets à but non lucratif ;
- Plan comptable budgétaire prenant appui sur les catégories budgétaires adaptées ;
- Plan comptable analytique se référant à la codification des extrants / Guichets du FAMOC II ;
- Plan géographique pour le suivi par domaines, axes, actions et activités selon les lieux d'exécution au besoin.

Le système intégré de gestion doit permettre de produire les états d'exécution budgétaires à 3 niveaux d'appréciation.

- **1er niveau :** l'état des décaissements effectifs par rapport au budget. Cet état ne prend en compte que les sorties banque et caisse.
- **2ème niveau** : l'état des réalisations effectives par rapport au budget, qui regroupe :
  - Les décaissements effectifs ;
  - Les dépenses engagées (les subventions, dépenses selon la comptabilité d'engagement) non encore décaissées mais pour lesquelles les demandes de paiement ou factures ont été reçues ou les services ont été réalisés (également le suivi des marchés) ;

- **3ème niveau** : l'état des réalisations effectives, y compris les engagements juridiques par rapport au budget. Cela regroupe les rubriques du deuxième niveau auxquelles s'ajoutent les montants engagés contractuellement (PV des CS, contrats et conventions signés, bons de commande, etc.), mais qui n'ont pas encore fait l'objet de réception, ni de service rendu.

Les profils d'accès aux différents modules, définis en fonction des responsabilités et missions du personnel du FAMOC II, sont rigoureusement gérés par l'expert en Gestion Administrative et Financière. Cette situation permet d'avoir l'assurance que seules les personnes autorisées ont effectué des modifications dans les fichiers.

Le manuel d'utilisation de l'application, les codifications ainsi que les schémas d'écriture comptable sont éditées par le fournisseur permettant de maîtriser les aspects de paramétrages des données, de saisies, modification et d'édition des différents états.

3.3.6. Archivage des dossiers administratifs et comptables

Tout document reçu ou généré par les activités du FAMOC II doit être enregistré et archivé (physique et électronique) suivant les dates de réception et d'opérations et selon les sources de provenance et de paiement (activités comptables).

3.3.6.1. Archives administratives

Il est ouvert des chronos où sont classées chronologiquement les pièces administratives (courriers, dossiers de passation de marchés, dossiers de financement, etc.)

- par source de provenance ou par destination ;
- par date et numéro de correspondance ;
- par objet ;
- par ordre alphabétique etc…

3.3.6.2. Archives comptables

Il est ouvert des chronos où sont classées chronologiquement les pièces comptables (Banque, petite caisse etc.). Il est également tenu des boîtes d'archives où sont classées par ordre chronologique d'établissement, les pièces comptables :

- Par nature de dépense (banque, petite-caisse et opérations diverses) ;
- par date ;
- par transaction ;
- par numéro de pièce ;
- Par code budgétaire.

3.3.6.3. Archives électroniques

L'archivage électronique peut se faire sur un disque dur ou un disque externe qu'on pourrait à tout moment connecter à un ordinateur pour exploiter les documents et même partager avec des tierces personnes.

Afin d'éviter la perte totale de ces archives par vol ou autres dommages il sera régulièrement fait (toutes les deux semaines) des backups (sauvegarde) sur deux disques durs externes minimums gardés en un lieu sûr.

Un mécanisme de sauvegarde ou archivage électronique a été mis en place à travers un Share-Point mis en place par le GdF uniquement dédié au FAMOC II.

Le niveau de détention et la qualité des pièces comptables entre les acteurs est le suivant :

Pièces Comptables	FAMOC	Bénéficiaire
Originales	Si c'est le FAMOC qui exécute l'opération	Si c'est le bénéficiaire qui exécute l'opération
Copies et/ou Scans	Si c'est le bénéficiaire qui exécute l'opération	

3.4. Système de rapportage

Les bénéficiaires d'un financement du FAMOC II notamment ceux des guichets A et B devront produire des rapports périodiques de progression (activités et budgétaires) semestriels qui doivent contenir les éléments suivants :

- Une présentation de la progression de l'atteinte des résultats ;
- Une présentation de la progression de la réalisation des activités ;
- Un tableau détaillé de la réalisation des activités ;
- Un tableau de suivi budgétaire ;
- Un rapprochement bancaire ;
- Des annexes présentant tout document d'intérêt.

La période de rapportage est semestrielle et annuelle. Le système de rapportage est organisé de telle sorte qu'à la fin du semestre (rapport semestriel) ou de l'année (rapport annuel), les bénéficiaires ont le mois qui suit pour produire leurs rapports et le transmettre au Secrétariat du FAMOC au plus tard le début du mois suivant.

Toutefois un rapport spécifique (rapport de progression) est exigé pour les demandes des tranches successives de leurs financements.

Les rapports à produire sont techniques et financiers. Le rapport technique est un rapport narratif qui fait le point de la mise en œuvre des activités et des résultats atteints durant une période donnée. Le rapport financier fait le point de l'exécution budgétaire et financière d'un projet pendant une période bien déterminée.

Les canevas de rapport technique et financier sont identiques quelle que soit la période et le motif du rapportage à l'exception du cas du Guichet C en ce qui concerne le document à produire pour les tranches de décaissements successifs.

3.4.1. Types de rapport par guichet

Trois types de rapports constituent la charpente du système de rapportage du programme comme on peut le remarquer ci-dessous. Les bénéficiaires sont astreints à la production de trois types rapports distincts en fonction de la période et/ou du motif de production. Il s'agit des rapports annuels et semestriels produits pour faire le point de l'exécution du programme au cours de l'année et le rapport de progression produit pour bénéficier des tranches de financement successives.

3.4.2. Rapport annuel/rapport final

Le rapport annuel est produit par les bénéficiaires du Guichet A. Comme sa dénomination l'indique, le rapport annuel qui situe l'état d'exécution du projet d'un bénéficiaire sur une année. Ledit rapport est produit par le bénéficiaire durant le mois de janvier de l'année qui suit celle de la période de rapportage et transmis au Secrétariat du FAMOC au plus tard le 1er Février de ladite année.

Contrairement aux bénéficiaires du Guichet A, le rapport annuel constitue le rapport final/rapport de clôture des bénéficiaires des Guichet B et C car leurs projets ont une durée maximale d'une année.

3.4.2.1 Analyse des Rapports annuels / Finaux

L'analyse des rapports annuels et finaux est une étape essentielle dans la gestion des fonds pour le Secrétariat du FAMOC. Les rapports annuels/finaux rassemblent les données quantitatives (nombre de bénéficiaires finaux, actions réalisées, indicateurs de résultats) et qualitatives (témoignages, cas de succès, analyses contextuelles)
L'analyse des rapports annuels par le SFAMOC se concentre essentiellement sur les informations quantitatives et qualitatives. Autrement dit il s'agit de faire :

- l'analyse financière qui mesure les ratios et les tendances budgétaires tout en vérifiant la complétude et la cohérence des informations fournies dans le rapport en vue d'identifier les écarts et anomalies éventuelles ;
- l'analyse opérationnelle orientée sur la performance des bénéficiaires dans l'exécution de leur plan d'action opérationnel en mesurant l'atteinte des résultats obtenus comparés aux objectifs préétablis notamment les cibles fixées pendant les ateliers d'appropriation et autres sessions. En plus une analyse stratégique est réalisée pour contrôler l'impact de l'intervention sur les bénéficiaires, son alignement avec la mission du FAMOC notamment les effets recherchés des extrants du programme.

3.4.3. Rapport semestriel/rapport final

Les rapports semestriels sont produits par tous les bénéficiaires. Ce rapport sert à faire le point d'exécution des projets sur le semestre. Il est produit le mois suivant la fin du semestre et transmis au Secrétariat du FAMOC au plus tard le 1er du mois suivant.

3.4.3.1 Analyse des Rapports Semestriels

L'analyse des rapports semestriels constitue une étape clé dans le suivi et l'évaluation des performances organisationnelles des bénéficiaires pour le Secrétariat du FAMOC. Le rapportage semestriel permet un ajustement plus rapide des stratégies avec une réactivité accrue face aux défis rencontrés. L'analyse des rapports semestriels par le Secrétariat du FAMOC consiste à :

- apprécier l'évolution des indicateurs clés et ajuster les stratégies en cours d'année ;
- identifier les écarts entre les prévisions et les réalisations ;
- vérifier la transparence et la traçabilité des actions menées ;
- motiver la prise de décision si nécessaire pour améliorer la performance.

3.4.4. Rapport de progression/Note technique et financière pour les décaissements successifs

Les décaissements des tranches successives du financement d'un bénéficiaire sont conditionnés par la production d'un dossier de demande de financement.

Pour les bénéficiaires :

- des Guichets A et B, le dossier doit comprendre, un rapport de progression technique et un rapport de progression financier (voir dans la partie décaissement les autres pièces constitutives de ce dossier) qui font le point de la situation de l'exécution des activités et du budget de la tranche en cours ;
- du Guichet C, le dossier comprend une note technique faisant le point d'avancement des activités et de l'exécution budgétaire.

Ces rapports servent à faire l'état de la consommation de la tranche de financement reçue afin de bénéficier d'une nouvelle tranche conformément au contrat de performance.

3.4.5. Analyse des dossiers de demande de décaissement des bénéficiaires par le Secrétariat du FAMOC

Lorsqu'il reçoit les rapports des bénéficiaires, le Secrétariat du FAMOC procède à deux types d'analyse :

- L'analyse financière qui consiste à vérifier le taux d'exécution financière ainsi que pièces justificatives des dépenses exécutées durant la période de rapportage ; cette analyse se fait sur la base d'un tableau dénommé tableau d'analyse financière qui condense les résultats de ladite analyse sur la base des certificats de conformité délivrés par les coachs comptables ;
- L'analyse technique consiste à vérifier le taux d'exécution physique des activités durant la période de rapportage ainsi que le niveau d'atteinte des indicateurs d'extrants et d'effet en fonction de la planification approuvée (initiale ou révisée) du projet. L'analyse technique, quant à elle, se fait sur la base d'un tableau dénommé tableau d'analyse technique qui récapitule les données de ladite analyse.

Ce sont les résultats cumulés de ces deux analyses qui permettent de procéder ou non au décaissement des tranches successives du contrat de performance du bénéficiaire.

En cas de difficultés, des recommandations pourront être transmises par courrier électronique au Ministère des Affaires Etrangères du Danemark afin de proposer des modifications dans la programmation, le budget, et éventuellement faire un avenant au contrat de performance ou le cas échéant la suspension du contrat de performance ou son annulation.

Voir aussi Manuel de S/E du FAMOC pour plus de détails.

3.5. Anti-corruption et intégrité professionnelle

3.5.1. Les litiges

À tout moment le statut d'un projet peut devenir litigieux. Les raisons les plus fréquentes sont :

- non-respect des dispositions contractuelles ;
- mauvaise utilisation des subventions reçues du FAMOC.

Le Secrétariat du FAMOC, au cours des missions de suivi, traite les litiges. Selon les cas constatés (sanctionnées par des PV), il procède au règlement à l'amiable et à défaut se réfère à l'arbitrage du Ministère des Affaires Etrangères du Danemark qui prendra des mesures nécessaires selon les besoins en se référant aux juridictions compétentes (voir aussi paragraphe 8.2 ci-dessous).

3.5.2. Mauvaise gestion des subventions

Définition :

La mauvaise gestion pourrait se référer à :

- L'utilisation des fonds de la subvention à une fin autre que celle qui a été approuvée dans le contrat de subvention ;
- Une comptabilité insuffisante des fonds de subvention selon les normes et procédures du FAMOC ;
- Fraude et abus.
- Toute autre pratique contraire au code de conduite et d'intégrité du FAMOC (cf. Annexe 22)

Action :

FAMOC adhère à la politique de DANIDA de tolérance zéro envers toute pratique de fraude et/ou de corruption[22]. Ainsi, tout montant non documenter ou mal utilisé doit être retourné au Fonds par le bénéficiaire.

En cas de constat ou de soupçon de pratiques irrégulières ou de la mauvaise gestion des fonds de la part des bénéficiaires, le Gestionnaire du Fonds doit informer immédiatement (dans un délai de 72 h) par écrit le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark et il doit arrêter tout déboursement additionnel de Fonds au bénéficiaire en question. Le Ministère des Affaires Etrangères du Danemark entreprendra les mesures nécessaires ou instruira le GdF sur les mesures à entreprendre[23].

3.5.3. Intégrité professionnelle

Les bénéficiaires du Fonds s'engagent par ailleurs à respecter le code de conduite du FAMOC II (en signant le DECLARATION D'INTEGRITE PROFESSIONNELLE (cf. Annexe 23).

Tableau 9 : Grille des coûts applicables au FAMOCII

Les non-residents:

[22] http://um.dk/en/danida-en/about-danida/Danida-transparency/anti-corruption
Cf. aussi https://www.niras.com/about-niras/corporate-social-responsibility/
[23] Selon les procédures opérationnelles convenues entre le Ministère des Affaires Etrangères du Danemarket le GdF.

Désignation	District de Bamako	Chefs-lieux de région	Chefs-lieux de cercle	Communes
Forfait d'hébergement	45 000	40 000	30 000	30 000
Remboursement des frais de transport	10 000	5 000	5 000	5 000
Location de salle	300 000	200 0000	150 000	100 000
Restauration / atelier	**35 000**	**28 000**	**24 000**	**24 000**
Pause-café	5 000	4 000	4 000	4 000
Pause déjeuner	15 000	12 000	10 000	10 000
Diner	15 000	10 000	7 500	5 000

Les residents:

Désignation	District de Bamako	Chefs-lieux de région	Chefs-lieux de cercle	Communes
Remboursement des frais de transport	10 000	5 000	5 000	5 000
Location de salle	300 000	200 0000	150 000	100 000
Restauration / atelier	**20 000**	**16 000**	**14 000**	**14 000**
Pause-café	5 000	4 000	4 000	4 000
Pause déjeuner	15 000	10 000	75 00	5 000

4 ANNEXES

Annexe 1.A Cahier du Postulant

Annexe 1.B Critères d'éligibilité

Annexe 1.C Formulaire de l'AMI

Annexe 1.D Fiche d'Analyse & d'Evaluations des formulaires de l'AMI

Annexe 2 Grille de conformité administrative des dossiers de demande de subvention

Annexe 3.A Modèle de formulaire de demande de subvention APP guichets A & B

Annexe 3.B Modèle de formulaire de demande de subvention APP guichet C

Annexe 3.C Modèle de formulaire de demande de subvention Bénéficiaires Institutionnels

Annexe 4.A Modèle de plan d'action (Guichet A & B)

Annexe 4.B Modèle de plan d'action Guichet C

Annexe 4.C Modèle de plan d'action des Bénéficiaires Institutionnels

Annexe 5.A Modèle de canevas de budget (Guichet A & B)

Annexe 5.B Modèle de canevas de budget des Bénéficiaires Institutionnels

Annexe 6.A Grille d'Evaluation des Demandes de Subvention APP Guichet A & B

Annexe 6.B Grille d'Evaluation des Demandes de Subvention APP Guichet C

Annexe 7.C Note d'orientation des évaluateurs APP

Annexe 8.A Grille d'Evaluation pour le Comité de Sélection

Annexe 8.B Canevas de présentation de projets des postulants devant le Comité de Sélection

Annexe 9 Tdrs pour le Comité de sélection

Annexe 10 Modèle de Rapport du Comité de Sélection

Annexe 11 Tableau d'approbation de la liste des bénéficiaires des subventions

Annexe 12 Lettre/mail de rejet de la demande à pour qualité insuffisante

Annexe 13.A Grille d'évaluation pour la Due Diligence guichet A & B

Annexe 13.B Grille d'évaluation pour la Due Diligence des guichets C

Annexe 13.C Grille d'évaluation pour la Due Diligence des bénéficiaires Institutionnels

Annexe 14 Modèle de note d'analyse de rapport de progression (Technique et financière)

Annexe 15.A Modèle de contrat de performance guichet A, B et C

Annexe 15.B Modèle de demande de décaissement pour les bénéficiaires

Annexe 16 Grille des coûts applicables au FAMOC

Annexe 17.A Modèle de Rapport de progression Bénéficiaires Institutionnels, guichets A et B

Annexe 17.B Modèle de rapport de progression bénéficiaires guichet C

Annexe 18.A Note technique et financière pour accéder aux deuxième et troisième tranches guichets A & B

Annexe 18.B Note technique et financière pour accéder aux deuxième et troisième tranches guichets C

Annexe 18.C Note technique et financière pour accéder aux deuxième et troisième tranches Bénéficiaires Institutionnels

Annexe 19 Registre des immobilisations

Annexe 20 Tableau de suivi de consommation de stocké

Annexe 21 Rapport d'inventaire des immobilisations

Annexe 22 Code de conduite

Annexe 23 Déclaration d'intégrité professionnelle