



Annexe D.2

Lignes Directrices sur la répartition d'un budget à soumettre au Fonds de Cohérence pour la Stabilisation (FCS)¹

Introduction

Les responsabilités de tous les partenaires dans l'élaboration d'un budget de projet pour un financement du FCS sont les suivantes :

- Fournir une répartition équilibrée des coûts prévus qui sont nécessaires pour exécuter les activités et atteindre les objectifs du projet, en respectant les ratios et les clés de répartition fixées dans ces lignes directrices.
- Utiliser et respecter les modèles de budget du FCS et les conseils fournis.
- Fournir, dans le budget détaillé (voir le canevas en annexe), une description narrative synthétique et claire pour chacune des lignes budgétaires (pour processus AAP) (i.e. explication du but et du contenu de l'article budgétaire au regard du projet, de sa logique et de ses objectifs).

Les partenaires devront soumettre deux budgets : (i) un budget détaillé, (ii) un budget récapitulatif par catégorie de dépense², en utilisant les formats/canevas correspondant.

La présente note fournit plus d'explications sur les coûts admissibles et non admissibles, sur la structure et le contenu des budgets détaillés (coûts directs liés aux activités, coûts directs de soutien et coûts indirects), sur la justification narrative des coûts et de dépenses, sur le budget récapitulatif, sur les modalités de modification du budget ainsi que sur les principes de la budgétisation sensible au genre.

Les budgets qui ne sont pas conformes aux lignes directrices présentées dans cette note, ne seront pas pris en considération par le Secrétariat Technique ou l'Agent de Gestion (dans le cas des organisations internationales non-gouvernementales, INGO).

1. Coûts admissibles et non admissibles

a. Les coûts admissibles doivent être :

- Nécessaires et raisonnables pour la réalisation des objectifs du projet ;
- Conformes aux principes de bonne gestion financière, en particulier les principes d'économie, d'efficacité, de transparence et de reddition de comptes ; et
- Identifiables dans les écritures comptables et étayés par des pièces justificatives originales dans la mesure où ils sont engagés, conformément à la proposition de projet approuvée et à la période.

Voir la section sur la catégorie des dépenses pour le détail des coûts admissibles.

b. Les coûts suivants ne sont pas admissibles :

- Dépenses non directement liées au projet ;
- Dépenses effectuées avant la date de commencement officiel du projet ;
- Prestations effectuées dans le cadre d'autres projets en cours d'instruction ou d'exécution ;
- Provisions pour pertes ou dettes futures éventuelles ;

¹ Veuillez noter que cette note reste à valider par le Conseil National du FSC comme partie intégrante du Manuel d'Opérations

² Il s'agit de catégories standards du Groupe des Nations Unies pour le Développement: mdtf.undp.org/document/download/5489

- Fonds revolving ou de garantie ;
- Intérêts débiteurs ;
- Achat de terrains ou de bâtiments ;
- Véhicules (sauf dérogation) ;
- Frais liés à la conversion des devises ;
- Taxes, TVA incluse ;
- Crédits à des tiers ;
- Toute autre infrastructure (par exemple : l'acquisition d'infrastructure telle que l'achat de terrain, de propriété, l'acquisition d'espaces de bureaux, la construction ou la réparation de bâtiments ou de bureaux déjà existants, incluant par exemple la construction et l'ameublement d'infrastructure de services, de foyers ou autres maisons).

2. Budget détaillé : 3 catégories de dépenses

Il y a admissibles : les coûts directs liés aux activités, les coûts directs de soutien et les coûts indirects (ou frais administratifs forfaitaires).

a. Coûts directs liés aux activités (minimum 60% du budget total)

Les coûts directs liés aux activités couvrent : les biens, les produits et/ou les services directement délivrés aux populations/bénéficiaires/groupes cibles. Cette catégorie peut inclure les frais de suivi sur le terrain (déplacement, indemnités, etc.) et le personnel qui délivre directement les services aux populations et aux bénéficiaires (qui participe directement à la mise en œuvre des activités).

Exemples : un project officer, un animateur de terrain, un chercheur, etc. Un programme manager peut être considéré – à hauteur de 50% de son temps – comme un personnel lié aux activités (ses 50 autres % sont associés aux activités de soutien). Un officer S&E (en charge de la collecte des données sur le terrain) peut être budgétisé à 100% dans les coûts directs liés aux activités. Le M&E manager (national/provincial) sera inclus dans les coûts directs de soutien (dans une proportion qui reflète le ratio volume financier du budget / volume financier total de l'organisation : voir infra).

Dans le budget détaillé, les coûts directs liés aux activités seront présentés/organisés par résultat. Les organisations soumissionnaires devront préciser/distinguer les coûts directs liés aux activités qui relèvent de la ou des organisations internationales parties prenantes de ceux qui relèvent de leurs partenaires locaux. Les coûts directs liés aux activités doivent être représentés **au minimum 60% du budget total.**

b. Coûts directs de soutien (ne peuvent être représentés plus de 35% du budget total)

L'ensemble des ressources nécessaires à l'organisation et au fonctionnement d'un projet, classées en suivant les 5 catégories suivantes : i) **personnel de soutien**, ii) **équipements et mobilier**, iii) **services contractuels**, iv) **transport et déplacement** et v) **frais généraux de fonctionnement.**

Le personnel de soutien inclut : le personnel en charge des finances, de l'administration et de la logistique ainsi qu'une proportion (à fixer et à justifier) des équipes de management provinciales et/ou nationales (chef de mission, directeur des programmes, chargé du programme, M&E manager, etc.).

Le personnel du siège des organisations ne fait pas partie des coûts directs de soutien. Des dérogations sont possibles à condition que l'organisation soumissionnaire justifie de manière précise le rôle et les tâches des agents du siège dans l'exécution du projet et de ses activités.

En ce qui concerne les véhicules, les organisations soumissionnaires ne peuvent budgétiser de voiture. Des dérogations sont possibles, au cas par cas. C'est à l'organisation soumissionnaire de démontrer en quoi l'achat d'un véhicule est indispensable (et plus efficient par rapport aux locations) dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Dans tous les cas, l'achat d'un véhicule ne concerne que les projets de 24 mois minimum et ne peut représenter plus de 3% du budget. L'organisation doit également montrer quelle est l'utilisation qui sera faite du véhicule, fin projet.

Dans le budget détaillé, les organisations soumissionnaires devront distinguer les coûts directs de soutien qui

relèvent de la ou des organisations internationales parties prenantes et de leurs partenaires locaux. Les coûts seront organisés sur base des 5 catégories listées ci-dessus (voir le canavas budget). Les coûts directs de soutien **ne peuvent représentés plus de 35% du budget total.**

c. coûts indirects (frais administratifs plafond de 7 %)

Les coûts indirects sont considérés comme des frais administratifs forfaitaires. Ces dépenses englobent tous les coûts qui sont engagés par le partenaire d'exécution, indépendamment de la portée et du niveau de ses activités et qui ne peuvent être attribués sans équivoque à des activités, des projets ou des programmes spécifiques. Ces coûts comprennent généralement les frais généraux (c'est-à-dire, le siège et les organes statutaires, les services juridiques, la passation des marchés en général et le recrutement, etc.) qui ne sont pas liés à la fourniture de service à un projet particulier.

Les frais administratifs du programme ne doivent en aucun cas excéder 7 % des coûts directs (liés aux activités et de soutien). Les frais administratifs sont désignés comme des "Services Généraux de Gestion, et sont calculés selon la formule suivante:

Budget programmatique: Budget total/1.07

SGG: Budget total/1.07*0.07

Les frais administratifs des partenaires d'exécution en sous-traitance associés à l'exécution d'un projet spécifique devraient être couverts par le plafond de 7 % du total des dépenses réelles des projets. Les frais administratifs ne doivent pas à être détaillés dans le budget du projet.

3. Le budget récapitulatif³

Les organisations soumissionnaires présenteront également un budget récapitulatif, structuré sur base des 7 catégories de dépenses suivantes.

(a) Personnel et autres employés (ne peuvent pas excéder 20%) :

- Salaires et bénéfices du personnel national et international impliqués/à recruter directement dans le projet. Spécifiez l'endroit où la personne est basée dans la rubrique narrative.
- Des consultants nationaux et internationaux recrutés pour le projet en directe par l'organisation. Décrivez les fonctions/expertises de ces consultants;
- Autre personnel du projet comme les temporaires ou journaliers engagés par l'organisation;
- N'incluez pas de contrats avec des sociétés ou des accords de sous-traitance avec d'autres partenaires (qui vont sous la catégorie budgétaire D et F respectivement);
- Les salaires et les frais de consultation liés à la gestion du programme **ne peuvent pas excéder 20%** du budget total (une dérogation peut toutefois être demandée auprès du CAP si la nature du projet l'impose)

(b) Fournitures, produits de base, matériels :

- Les biens, les produits et/ou les services directement délivrés aux populations/bénéficiaires/groupes cibles ;
- Approvisionnement en consommable pour l'implémentation du projet (e.g., médicaments, vivres, tentes, semences, outils...);
- Coûts liés aux activités de livraison, de stockage et de distribution des consommables achetés pour le projet, entres autres le transport, cargo, frais d'importation, assurances, l'entrepotage et d'autres exigences logistiques;
- Matériels de communication pour des formations ou campagnes de sensibilisation, comme les posters, les dépliants,... ainsi que les coûts de reproduction de ces fournitures;
- N'incluez pas ici fournitures de bureaux (qui vont sous la catégorie G frais généraux de fonctionnement)

³ Cette section doit être complétée par les organisations sélectionnées pour la phase du AAP

(c) Equipements et mobilier

- Achat d'équipements non consommables pour le projet (e.g. équipement IT, mobilier de bureaux, etc.) ;
- Une liste de tous les équipements valant plus de 1 000 USD doit être fournie au Secrétariat Technique (PUNO) ou PNUD (PNUNO) et chaque article doit être correctement étiqueté et répertorié ;
- Fournir les spécifications techniques pour les articles dont le coût unitaire est supérieur à 10 000 USD ;
- Pour les équipements valant plus de 20 000 USD un accord préalable doit être accordé par le ST (PUNO) ou le PNUD en tant que MA (PNUNO). La demande doit être accompagnée d'une note décrivant comment l'article(s) est (sont) nécessaire pour la mise en œuvre du projet FCS. Les achats autorisés se feront sur base d'un processus compétitif selon les règles et procédures du PUNO ou le PNUD (pour les PNUNO) ;
- L'achat tardif de biens, au cours du dernier trimestre du projet, ne sera pas considéré comme coût admissible de programme.

(d) Services Contractuels

- Les services contractés par l'organisation de mise en œuvre à la suite de procédures de passation de marchés (e.g. fournisseur internet, boîte de consultance pour la conduite d'une évaluation externe, etc.).

(e) Voyages/ Frais de déplacement

- Les frais de voyage, y compris le transport, le carburant, et les indemnités journalières de subsistance pour le personnel, les consultants et les autres membres du personnel liés au projet ;
- Carburant et location de véhicules pour le staff du projet et les consultants;
- Détaillez les voyages nationaux et internationaux, donner le type de voyage et indiquez le bénéficiaire ;
- Les estimations peuvent être acceptées dans les voyages, tant que la modalité du calcul de l'estimation est décrite raisonnablement dans les notes explicatives qui accompagnent le budget (par exemple ; fournir des estimations sur le nombre de voyages et la durée moyenne en jours, les taux de l'indemnité journalière de subsistance (DSA), etc.).

(f) Transferts et subventions

- Il s'agit de transferts à des partenaires nationaux ou des partenaires de mise en œuvre qui ne sont pas de nature commerciale (à la différence de la catégorie D). Les partenaires bénéficiaires peuvent être des ONG nationales ou internationales, gouvernement ou autres entités non commerciales.

(g) Frais généraux de fonctionnement (ne doivent pas dépasser 10%)

- Le fonctionnement général, y compris les dépenses de sécurité, la papeterie, et les services publics tels que les télécommunications, Internet, la location de bureaux, etc ;
- Les coûts forfaitaires (lumpsum) peuvent seulement être acceptés sur condition d'une explication satisfaisante de ce que le forfait couvre et comment l'estimation du montant a été fait ;
- Les frais généraux de fonctionnement **ne doivent pas dépasser 10%** du budget global.

4. La justification narrative des coûts et des dépenses⁴.

Les organisations soumissionnaires présenteront pendant le phase AAP leur budget détaillé, une note narrative de présentation et de justification de certains coûts budgétisés. Elle comprendra :

a. La liste du personnel (organisations soumissionnaires + organisations locales partenaires) en distinguant le personnel lié aux activités et le personnel de soutien : poste, brève description des rôles et des tâches et lieu d'affectation.

b. Un listing des financements de l'organisation (niveau national) et une justification des proportions budgétisées pour le personnel budgétisés à temps partiel.

c. M&E : une synthèse de la stratégie de suivi et évaluation, une présentation du budget total alloué au

⁴ Cette section doit être complétée par les organisations sélectionnées pour la phase du AAP

suivi et évaluation (minimum 5% du budget total : voir point 6) et une brève description des ressources budgétisées (personnel, frais de mission, expertise externe, etc.).

d. Une synthèse de la répartition des coûts alloués aux différentes organisations de mise en œuvre (membres des consortiums et organisations locales partenaires y compris).

e. Si l'organisation budgétise un véhicule (voir supra): une justification narrative (en quoi est-ce indispensable à l'exécution du projet ?) et une explication de l'utilisation qui sera faite du véhicule après projet.

5. Audit et évaluation externe

Pour les ONGI, les audits financiers seront réalisés en fin de projet par l'Agent de Gestion (PNUD). Les coûts d'audit ne doivent donc pas être budgétisés. Les PUNOs seront audités conformément à leurs propres règles et règlements financiers et, le cas échéant, en conformité avec le Cadre pour l'audit des Fonds fiduciaires multi-bailleurs qui a été approuvé par les services d'audit internes des PUNO et endossé par le Groupe des Nations Unies de Développement (United Nations Development Group) en septembre de 2007.

6. Coût d'évaluation et de suivi

Les organisations (agences et ONGI) organiseront une évaluation externe en fin de projet. Les TdR de ces évaluations et les rapports devront être validés par les Secrétariats Techniques provinciaux du FCS avec l'appui de la Cellule S&E. Le financement de ces évaluations sera à la charge des organisations de mise en œuvre.

- Les coûts d'évaluation **correspondront au 2% minimum du budget total** (sauf exception à justifier par le partenaire et à faire valider par le Secrétariat technique). Cette somme permettra de couvrir les coûts liés à l'évaluation finale (coûts liés au recrutement des évaluateurs externes en charge de l'évaluation ainsi que d'autres frais liés à l'évaluation (organisation des focus groupes, implication de la partie nationale, production des outils d'évaluation etc.). La conception de l'évaluation finale commencera à partir du début du projet, pour qu'elle puisse prendre en compte les données du système de suivi du projet.
- Les coûts de suivi **correspondront au 3% minimum du budget total** (sauf exception à justifier par le partenaire et à faire valider par le Secrétariat technique). Ceux-ci peuvent inclure les frais de mission sur le terrain, les frais de personnel, ceux liés au développement et à la production des outils de suivi, à la collecte et à l'analyse des données de base, etc.

7. Modifications du Budget

(a) La révision du budget n'excédant pas 10 % du budget approuvé

Les règles en matière de modification du budget concernent uniquement le budget récapitulatif et ses 7 grandes catégories de dépenses, étant entendu que les modifications au sein du budget détaillé (ex : entre résultats) devront faire l'objet d'une autorisation par le CA provincial si elles affectent la portée, la nature du projet et/ou sa capacité à atteindre ses principaux objectifs et résultats.

- Toute modification d'une catégorie de dépenses (budget récapitulatif) **allant jusqu'à 10% du budget approuvé** peut être effectuée à la discrétion de l'organisation bénéficiaire. Ce type de modification ne nécessite donc pas d'autorisation officielle de la part du Conseil d'Administration Provincial
- Les redéploiements de coûts pour les catégories de budget n'excédant pas 10 % de la catégorie du budget initialement approuvé sont acceptables pour toutes les catégories, à condition que les ratios (exemple : 60% de coûts directs liés aux activités) soient respectés.
- Le redéploiement doit être fait par rapport aux lignes budgétaires existantes. Aucune nouvelle ligne budgétaire ne peut être créée en cours d'exercice ;
- Des modifications budgétaires de ce type, effectuées sans consentement préalable. Elles, sont acceptables tant que les activités conservent la même portée et nature qu'initialement.
- Les variations de lignes budgétaires dans une même catégorie, n'affectant pas la valeur totale de la catégorie, sont acceptables sans accord préalable.

(b) Révision budgétaire de plus de 10% cumulativement

- Les redéploiements de coûts à des catégories budgétaires supérieurs à 10% du montant initialement approuvé nécessitent l'autorisation du Conseil d'Administration Provincial ;
- Le partenaire d'exécution adresse une demande au Conseil d'Administration Provincial, après consultation préalable avec le Secrétariat Technique ou l'AG (PNUD) pour les PNUNOs (ONGIs) ;
- Si les modifications budgétaires impliquent des changements programmatiques (dans la portée et la nature de l'affectation initiale) le partenaire d'exécution soumet également un cadre logique révisé ;
- L'approbation d'une telle modification par le Conseil d'Administration Provinciale sera officialisée par un avenant à la convention de subvention initiale (y compris toutes les pièces justificatives nécessaires, la proposition de projet et le budget de projet).
- Ces modifications requises doivent également être indiquées dans les rapports financiers.

8. Budgets Sensible au Genre (BSG)

Le Plan d'action de 7 points du Secrétaire général pour la participation des femmes à la consolidation de la paix stipule que «au moins 15 pour cent des fonds gérés par les Nations Unies à l'appui de la consolidation de la paix sont consacrés à des projets dont l'objectif principal, conforme aux mandats organisationnels, est de répondre aux besoins spécifiques des femmes, de promouvoir l'égalité entre les sexes ou d'autonomiser les femmes. »⁵ Conformément à ce plan, chaque projet STAREC/ISSSS, doit dédier 15 pour cent du budget pour répondre aux besoins spécifiques des femmes, promouvoir l'égalité des sexes ou l'autonomisation des femmes. Cela doit être reflété dans le budget ainsi que dans la section narrative qui l'accompagne. Un budget qui ne répond pas aux exigences de la BSG ne sera pas considéré par le Secrétariat.

Un budget sensible au genre est un budget qui reflète l'allocation des ressources et les priorités d'une organisation ou d'un programme. Même s'il n'y a pas d'intention de discrimination ou d'exclusion, les effets des allocations de ressources seront différents pour les femmes, les hommes, les filles, les garçons et les différents groupes socioéconomiques de la population. En conséquence, un budget n'est pas neutre du point de vue du genre.

Un budget sensible au genre doit allouer clairement une partie de son total à des activités qui favorisent directement la réduction des inégalités entre les sexes. Au cours de la phase de conception du projet, il est important de veiller à ce que les besoins et les intérêts spécifiques des femmes, des filles, des garçons et des hommes au sein d'une communauté ou de populations cibles soient pris en compte dans le diagnostic et l'analyse des conflits et du contexte, et que ceux-ci se reflètent dans le budget du projet.

Un budget sensible au genre n'est pas: un budget distinct pour les femmes; une division budgétaire, avec des montants répartis séparément pour les femmes et les hommes; une réduction du budget initial par le montant d'un budget sensible au genre; un arbitrage de négociations budgétaires contradictoires entre les hommes d'un côté et les femmes d'autre part; une discrimination contre les hommes.

Les cinq étapes de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG) :

1. *L'analyse de conflit sensible au genre.* Les analyses de conflit menées par les partenaires pour les projets STAREC / ISSSS doivent être sensibles au genre.
2. *L'analyse sensible au genre des lois, des législations et des cadres stratégiques.* Cette étape, expliquée plus en détail dans le Concept Note du Pilier 5, fait partie des analyses initiales réalisées pour le projet.
3. *La planification et la budgétisation tenant compte la dimension genre.*
 - Élaborer une stratégie de projet et une logique d'intervention qui sont :
 - a. Sensibles au genre ;

⁵ Plan d'action de 7 points du Secrétaire général pour la participation des femmes à la consolidation de la paix (2010), paragraphe 36: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=S/2010/466

- b. Tiennent compte des besoins spécifiques des femmes et / ou de l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes ; et
- c. Abordent ou renforcent les lacunes ou les faiblesses dans les politiques et les cadres actuels et / ou appuyer la mise en œuvre des politiques et des cadres actuels.
- Utilisez le modèle de budget pour développer un budget sensible au genre qui alloue de l'argent en fonction de la stratégie de projet et de la logique d'intervention sensibles au genre.
- Faites une estimation par activité du pourcentage de chaque activité qui répond aux besoins spécifiques des femmes et / ou favorise l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, et insérez ce pourcentage dans la colonne % genre.
- Ecrivez dans le budget narratif pour chaque activité une brève explication / justification du pourcentage genre estimé pour chaque activité budgétaire dans la colonne « budget narratif ».
- Veiller à ce qu'au moins 15% du budget total soit consacré à répondre aux besoins spécifiques des femmes, promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes.

Exemple :

Produit	Activité	Budget (USD)	% liée au genre	Budget (USD) liée au genre	Budget narrative
Produit 1	Formation des membres des structures communautaires de paix sur les thèmes suivants : Sensibilité au Conflit, Genre, Transformation des Conflit, Communication non Violente, Droit foncier, Rôles et responsabilités des membres des communautés, engagement et mobilisation communautaire, sociothérapie.	72.000	12,5%	9.000	20 structures communautaires/20pax/10j de formation/12\$ en année 1. Un recyclage sera organisé en année 2: 20 structures communautaires/20pax/5j de formation/12\$. Un des six thèmes est : le genre.
	Etude CAP (comportements, attitudes, pratiques) sur les violences basées sur le genre faites aux femmes dans la zone du projet	48.000	100%	48.000	Cout forfaitaire estimatif sur base d'études similaires déjà menées, et 1 restitution par site (10) avec environs 100 pax/20\$. Le cout inclut les frais de transport et un rafraichissement
	Mise en place et/ou Renforcement des Groupes de Dialogue	20.000	50%	10.000	20 groupes de dialogues redynamisés ou mis en place avec environs 20-25 participants (10 groupes d'hommes, 10 groupes de femmes). Un cout forfaitaire de 1000\$/groupe de dialogue a couverture des frais de transport pour les focus groupes et élections représentants.
Sous-Total		140.000	47,8%	67.000	

4. *Suivi sensible au genre.* Faire le suivi pour assurer que l'argent dédié à répondre aux besoins spécifiques des femmes, l'égalité des sexes ou l'autonomisation des femmes a été dépensée comme prévu. Cela implique à la fois le suivi des dépenses du budget et le suivi des produits physiques (désagrégés selon le sexe et l'âge).
5. *Evaluation sensible au genre et apprentissage.* Une évaluation de l'impact du programme et la mesure dans laquelle la situation décrite à l'étape 1 a été modifiée, dans un sens positif, par rapport aux normes et aux valeurs liées au genre. Cette étape fait partie de l'évaluation globale du projet et des leçons apprises.