



FONDS D'APPUI AUX MOTEURS DU CHANGEMENT (FAMOC)

Manuel de gestion de fonds FAMOC

Version finale 1 du 27/08/2018

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	Objectif du manuel	4
1.2	Mise à jour du manuel	4
1.3	Fonds d'appui aux moteurs du changement FAMOC	5
1.3.1	Présentation du FAMOC	5
1.3.2	Acteurs chargés de la gestion du fonds – identification, rôles et responsabilités	7
1.3.2.1	L'Ambassade du Danemark au Mali	7
1.3.2.2	Le Gestionnaire du Fonds - secrétariat FAMOC	7
1.3.2.3	Les bénéficiaires du FAMOC	8
2	Principes de financement	9
2.1	Critères d'éligibilité	13
2.2	Organisations non éligibles	13
2.3	Coûts éligibles	14
2.3.1	Les coûts directs d'une action éligibles au FAMOC sont ceux qui	14
2.4	Coûts inéligibles	15
2.5	Violation des conditions de la subvention	16
2.6	Mesures pour assurer la redevabilité publique et la transparence	16
3	Cycle de gestion du fonds	18
3.1	Programmation	18
3.2	Appels à Propositions de projets	18
3.2.1	Le calendrier de présentation des demandes des OSC	18
3.2.2	Diffusion des appels à propositions de projets	19
3.2.3	Collecte de formulaires de demande et élaboration de propositions	19
3.2.4	Dépôt de demandes	20
4	Evaluation des demandes de financement	21
4.1	Objectifs du processus d'évaluation	21
4.2	Etapes dans le processus d'évaluation	21
4.2.1.1	Réception et enregistrement de proposition	21
4.2.1.2	Ouverture des propositions	21
4.2.1.3	Préparation du processus de sélection	22

4.2.1.4	Sélection de propositions par le Comité de sélection souverain	22
4.2.2	Le Comité de sélection	22
4.2.3	Critères d'éligibilité	22
4.2.4	Critères de sélection	23
4.3	Procédure d'annulation d'un appel à proposition	23
5	Attribution des financements	23
5.1	Publication des résultats	23
5.2	Modalités et conditions de financements	24
5.2.1	Signature du Contrat de Performance	24
5.3	Budget	25
5.4	Procédures de décaissement	25
5.5	Système de rapportage	26
5.6	Procédures spécifiques au Guichet A	26
6	Le S/E des bénéficiaires et la performance du fonds basée sur les résultats	28
7	Procedures de fin de contrat	28
7.1	Clôture de projet	28
7.2	Rapportage final	29
7.3	Contrôle et Audit des Projets Financés	29
7.4	Obligations additionnelles	30
7.5	Synthèse du processus de sélection, acteurs et délais	30
8	Anti-corruption et intégrité professionnelle	33
8.1	Les litiges	33
8.2	Mauvaise gestion des subventions	33

ANNEXES

Annexe 1	Lignes directrices pour les demandeurs de subvention
	1.1 Critères d'éligibilité
	1.2 A Formulaire de demande de subvention (guichet B 1 et B2)
	1.2 B Formulaire de demande de subvention (guichet C)
	1.2.1 Budget
	1.2.3 Modèle de plan d'action
Annexe 2	Guide de procédures et pratiques comptables pour les bénéficiaires
Annexe 3	Modèle de rapport de progression du bénéficiaire du fonds

- Annexe 4 Récépissé de réception des Demandes remises en mains propres
 - 4B Accusé de réception des demandes de subvention
- Annexe 5 Rapport d'ouverture des dossiers de demandes de subvention
- Annexe 6 Modèle de plan d'action (Guichet A, B1 & B2)
- Annexe 7 Grille de conformité administrative des dossiers de demande de subvention
- Annexe 8 Lettre de rejet pour non-conformité et inéligibilité
- Annexe 9 Rapport du comité de sélection
 - 9B Fiche d'approbation de financement par l'ARD pour organisation pré- sélect.
- Annexe 10 TdR pour le Comité de sélection
- Annexe 11 Grille d'Évaluation des Demandes de Subvention Guichet B1 & B2
 - 11 B Grille d'Évaluation des Demandes de Subvention Guichet C
- Annexe 12 Lettre d'Approbation de la Demande de Subvention
- Annexe 13 Lettre de rejet de la demande à pour qualité insuffisante
- Annexe 14 Tableau Récapitulatif des Subventions Accordées au titre de l'Année
- Annexe 15 Programme des AAP
- Annexe 16 Modèle de note d'analyse de rapport de progression
- Annexe 17 Procédures de modification d'un contrat de financement
- Annexe 18 Code conduite FAMOC
- Annexe 19A Modèle de contrat de performance guichet A (version 2018)
 - 19.1 Demande de paiement pour le contrat de subvention
- Annexe 19 B Modèle de contrat de performance guichet B1 et B2
- Annexe 19C Modèle de contrat de performance guichet C

1 Introduction

Ce manuel de gestion de fonds a été élaboré dans le cadre de la mise en place du Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement (FAMOC), un des engagements de développement du programme thématique « Coexistence pacifique » faisant partie du programme pays pour le Mali (2017-2022) de l'Ambassade du Danemark.

Le manuel de gestion du fonds répond aux exigences formulées dans le cadre du contrat signé entre l'Ambassade Royale du Danemark (ARD) et NIRAS A/S, chargé de la mise en œuvre du programme.

Il s'inspire aussi du Décret n° 05-223/P-RM du 11 Mai 2005 du Ministère de de l'Administration Territoriale et des Collectivités Territoriales qui fixe les modalités d'intervention, de contrôle et de sanction des associations signataires d'accord -cadre avec l'Etat.

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.

L'ensemble des intervenants dans la mise en œuvre du financement du FAMOC doit travailler conformément au présent manuel.

1.1 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 du FAMOC.

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 ;
- 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 est à la fois :

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

1.2 Mise à jour du manuel

Le présent manuel peut être actualisé annuellement pour tenir compte des modifications significatives qui pourraient intervenir dans la mise en œuvre de l'Engagement de Développement (ED) du FAMOC.

Les révisions seront :

- proposées par le Gestionnaire ou l'Ambassade ou éventuellement les OSC cibles,
- adoptées et approuvées par l'Ambassade Royale du Danemark.

Le Secrétariat du FAMOC tient un registre des révisions du présent manuel, indiquant la date d'établissement du manuel et la date de la version révisée et se chargera de faire la diffusion auprès des acteurs concernés.

Le manuel est distribué sous format papier et électronique (version PDF) à toutes les structures (ARD, secrétariat/FAMOC, bénéficiaires, auditeurs) impliquées dans la mise en œuvre du FAMOC et mis en ligne sur le site web et la page Facebook du FAMOC.

1.3 Fonds d'appui aux moteurs du changement-FAMOC

1.3.1 Présentation du FAMOC

- **Contexte**

Le FAMOC s'inscrit dans le programme thématique « Coexistence pacifique » qui constitue un des trois programmes thématiques du Programme pays du Royaume du Danemark (2017- 2022) pour le Mali.

- **Objectif**

L'objectif du FAMOC est de « *promouvoir* une société malienne plus pacifique, résiliente et respectueuse des droits humains ».

Deux effets directs sont liés à cet objectif à savoir :

- **Effet direct 1** : La société civile malienne et en particulier les organisations motrices de changement des jeunes et des médias jouent un rôle de premier plan dans la promotion de la citoyenneté, de la gouvernance inclusive, de droits humains, et de la prévention contre l'extrémisme violent.

Effet direct 2 : La commission Nationale des Droits de l'Homme opère conformément à son mandat et conformément aux principes de Paris relatifs aux statuts et au fonctionnement des institutions nationales des Droits de l'Homme

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

Le fonds pourra financer des projets et activités qui correspondent aux 4 extrants (axes de résultats) du programme :

- les organisations bénéficiaires du fonds contribuent au renforcement du leadership des jeunes (y compris femmes) et leur participation aux affaires de la communauté ;
- les médias (radio, télévision, presse écrite, presse en ligne, blogueurs, internautes ...) bénéficiaires du FAMOC ont traité de thèmes ayant trait à la gouvernance, la citoyenneté et la radicalisation de façon critique et impartiale ;
- les organisations bénéficiaires du fonds contribuent à la promotion de la participation citoyenne, à la prévention et à la résolution des conflits, et à la promotion et à la protection des droits humains ;
- la CNDH a contribué à la promotion des Droits de l'homme à travers la formation, l'éducation, la protection, la prévention de la torture et la production de rapports de qualité sur les cas de violations de DH au Mali.

- **Coût et financement du FAMOC**

Le montant du fonds global s'élève à 79.000.000 DKK.

Le calendrier de décaissement à travers le projet est annexé au présent manuel de gestion du fonds¹.

La répartition indicative des fonds selon les extrants figure à la page suivante. Notons que ce dispositif sera évalué en continu et la répartition est ainsi à titre indicative.

¹ Annexe 15 Programme des APP

Matrice de répartition pré- liminaire des subventions par Extrant² et par Guichet					
Extrants	CIBLES	GUICHETS (Millions de DKK)			
		Guichet A	Guichets B1 et B2	Guichet C	TOTAL EXTRANT
Extrant 1: Les organisations bénéficiaires du fonds contribuent au renforcement du leadership des jeunes (y compris femmes) et leur participation aux affaires de la communauté.	3 OSCs du Consortium et d'autres OSCs	15	11	2	28
Extrant 2: Les médias (radio, télévision, presse écrite, presse en ligne, blogueurs, internautes ...) bénéficiaires du FAMOC ont traité de thèmes ayant trait à la gouvernance, la citoyenneté et la radicalisation de façon critique et impartiale	Studio Tamani + autres médias	13	4	2,5	19,5
Extrant 3: Les organisations bénéficiaires du fonds contribuent à la promotion de la participation citoyenne, à la prévention et à la résolution des conflits, et à la promotion et à la protection des droits de l'homme.	CapDH+AJCAD +Think Peace + d'autres OSCs	10	11	2	23
Extrant 4: La CNDH a contribué à la promotion des Droits de l'homme à travers la formation, l'éducation, la protection, la prévention de la torture et la production de rapports de qualité sur les cas de violations de DH au Mali.	CNDH uniquement	8,5	0	0	8,5
TOTAL GUICHET		46,5	26	6,5	79
% montant total		58,86	32,91	7,60	100,0

² Le montant total de chaque extrant inclut les environs 10% du budget global prévu pour les activités de communication et d'appui

1.3.2 Acteurs chargés de la gestion du fonds – identification, rôles et responsabilités

1.3.2.1 L'Ambassade du Danemark au Mali

L'Ambassade du Danemark au Mali assumera le rôle de décision et d'orientation stratégique du fonds. Elle est en charge du dialogue politique et stratégique avec d'autres PTF et avec les institutions publiques (par ex. les Ministères concernés) ; et avec les bénéficiaires pré-sélectionnés. Elle assume les tâches principales suivantes :

- approuver le manuel de gestion de fonds du FAMOC ;
- approuver le budget annuel du fonds
- approuver les éventuelles modifications de budget du fonds ;
- approuver les plans d'action et les budgets correspondants des bénéficiaires et structures pré-sélectionnés ;
- assurer la présidence du comité de sélection conformément au manuel de gestion du fonds.
- adopter le rapport financier et le rapport narratif semestriels du gestionnaire du FAMOC ;
- transférer les fonds conformément au plan de décaissement convenu.

1.3.2.2 Le Gestionnaire du Fonds - secrétariat FAMOC

Le gestionnaire du fonds 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 sera chargé de, entre autres :

- élaborer annuellement et présenter un budget global du fonds détaillé à l'approbation de l'Ambassade ;
- lancer les appels à proposition ;
- vérifier la conformité des demandes reçues ;
- vérifier l'éligibilité (critères d'éligibilité) ;
- vérifier l'exactitude des budgets (analyse des coûts) ;
- dresser une liste des propositions de projets éligibles à l'attention de l'Ambassade du Danemark ;
- rédiger les correspondances aux demandeurs concernant les résultats de l'examen de leurs dossiers avec les motifs et arguments justifiant la décision prise ;
- élaborer et signer les contrats de performance avec les OSC conformément aux décisions prises lors de la réunion de sélection avec l'Ambassade ;
- faire le transfert de fonds aux OSC et associations bénéficiaires ;
- 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 à l'ARD ;
- commanditer un audit annuel externe et indépendant conforme aux standards internationaux de comptabilité par exemple ISA ou INTOSAI de la gestion financière du fonds ;
- informer semestriellement l'Ambassade sur l'exécution du budget du fonds ;
- informer l'Ambassade immédiatement lors du constat de ou de soupçon de cas d'irrégularités ou de mauvaise gestion des fonds de la part des bénéficiaires ;

- assurer le suivi-évaluation, la mesure de l'atteinte des résultats de l'ED (l'impact, l'effet direct et les extrants) ainsi que la capitalisation des expériences ;
- renforcer les capacités de bénéficiaires, notamment en s'appuyant sur des experts court-terme ;
- préparer l'ordre du jour et les comptes rendus des réunions périodiques entre l'ARD et le GdF.

1.3.2.3 Les bénéficiaires du FAMOC

Les rôles et tâches des bénéficiaires consistent à :

Pour les organisations présélectionnées :

- actualiser au besoin leur plan stratégique ;
- préparer et/ou actualiser leur plan d'actions et budget sur au moins deux ans ;
- contribuer à la formation / renforcement des capacités des bénéficiaires des autres guichets (dans les domaines d'interventions thématiques similaires).
- Transmettre toute la documentation produite en lien avec le financement (TDRs, agendas, notes, communications écrites, présentations faites, documents audio-visuels produits ; etc.

Pour les autres organisations répondant aux appels à propositions

- formuler une demande d'appui auprès du Secrétariat du FAMOC ;
- 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;
- s'engager à 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 ;
- veiller au respect des termes du contrat de performance signé avec le FAMOC, y compris en termes de rapportage.

1.3.3 Responsabilités financières des acteurs

Responsabilité financière du gestionnaire du fonds

NIRAS (« le gestionnaire du fonds ») est responsable des sommes (subvention du fonds) qui lui sont versées par l'ARD. Ces sommes sont cautionnées par le gestionnaire conformément au contrat (accord de consultant) signé entre le gestionnaire du fonds et l'ARD. Sa responsabilité financière est de faire le suivi et le contrôle de la bonne 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 Procédures Administratives, Financières et Comptables du FAMOC. Ces 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 à l'ARD, 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 Procédures Administratives, Financières et Comptables du FAMOC, NIRAS n'est pas tenu responsable des actions des bénéficiaires, y compris de sa gestion de fonds.

2 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.
- **Bénéficiaires**

En termes d'organisations bénéficiaires du fonds, le FAMOC travaille avec une définition ample de la Société Civile telle que définie par le Décret n° 05-223/P-RM du 11 Mai 2005, incluant des organisations, associations, initiatives et OSC dynamiques et actives qui peuvent jouer un rôle crucial en : « i) appuyant les voix des groupes marginalisés, ii) contribuant à un débat public plus nuancé et critique (constructif), iii) renforçant la résilience des groupes marginalisés et iv) contribuant à la citoyenneté et l'inclusion des groupes marginalisés dans les instances de prise de décision »³.

Afin d'appuyer spécifiquement la jeunesse et une société civile nouvelle⁴, notamment en favorisant des initiatives innovatrices, le FAMOC appuiera également des organisations émergentes, notamment de groupements formel et informel 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.

Cet individu ou structure pour être bénéficiaire doit être engagé dans la promotion de la citoyenneté, de la gouvernance inclusive, droits humains, et de la prévention contre l'extrémisme violent (Effet direct 1).

La définition de jeunes suit celle de l'Institut National de la Statistique du Mali (INSTAT): la tranche d'âge de 15 à 35 ans.

II - « des médias »

³ Document d'Engagement de Développement : «Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement – FAMOC», p. 4.

⁴ Cf. Termes de Référence, FAMOC, p. 2.

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

Le FAMOC cible également les médias qui peuvent jouer un rôle de premier plan dans la promotion de la citoyenneté active, de la gouvernance inclusive, des droits humains, et de la prévention contre l'extrémisme violent. (Cf. Effet direct 1)

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.

- **Couverture géographique**

En termes de couverture géographique, le FAMOC vise des zones tant rurales qu'urbaines et couvre l'ensemble du territoire national⁵.

- **Couverture sociale et parité du genre**

Le FAMOC 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 à la parité genre au niveau national (50% de bénéficiaires femmes et filles). Tous les jeunes sont ciblés, et chaque projet devra donc veiller à la mixité (avec et sans emploi, analphabète ou non, ethnique, etc.).

- **Les guichets**

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

- Guichet A : organisations présélectionnées : y compris AJCAD, Studio Tamani, Think Peace, CAPDH et la CNDH ;
- Guichet B1 : 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 B2 : destiné aux organisations avec un track record et une capacité institutionnelle moins consolidé pour exécuter des projets avec des budgets inférieurs au B1 ;
- Guichet C : organisations, associations, mouvements et groupes informels voire individus portant des projets reconnus d'intérêts publics (principalement de la jeunesse) avec des idées et des initiatives innovatrices : activités de plaidoyer, campagnes de sensibilisation, éducation citoyenne et civique etc... Des bénéficiaires

⁵ Cependant en raison de la situation sécuritaire, le FAMOC pourrait se voir obligé de limiter ses interventions dans certaines localités.

remplissant les critères des guichets B ayant besoin d'un financement ponctuel pour un but bien précis pourront également postuler sous le Guichet C.

Chaque guichet correspond également à un plafond de subvention spécifique (cf. tableau sur la page suivante).

La première année, les appels se feront selon les guichets et viseront toutes les thématiques du FAMOC. Par la suite, il sera possible de faire des appels thématiques ou autrement restreint afin de s'assurer que les activités du FAMOC correspondant aux résultats (extrants) visés. Dans tous les cas, la stratégie sera évaluée continuellement et le tableau ci-dessous représente une vision préliminaire.

Guichets de financement	Nombre de bénéficiaires ciblés par guichet sur toute la durée du programme	Montant de la subvention	Appels par an	Durée de projets subventionnés	Type de proposition	Types de renforcements de capacités envisagés ⁶
A) Organisations présélectionnées : y compris AJCAD, Studio Tamani, Think Peace, CAPDH et CNDH. Le montant dépendra de la capacité d'absorption de l'organisation ainsi que des résultats obtenus	5	Les montants peuvent varier de 1.000.000 DKK jusqu'à 2-3.000.000 DKK par an	0	Pluri annuel	Présélectionnées par l'ARD	- Renforcement individuel (par OSC) ou en atelier en fonction des besoins. - Besoins identifiés au travers un diagnostic spécifique. - Besoins identifiés en continue à travers le S/E de la mise en œuvre des activités Suivi / Coaching régulier.
B1) Des fonds pour des projets sélectionnés par appels d'offres. Des organisations avec un bon <i>track record</i> et une capacité institutionnelle confirmée pour exécuter des projets de taille relativement importante.	10	800.000-1.500.0000 DKK	1	Annuel et pluri annuel	Soumission d'une proposition complète de projet	-Identification de besoins des organisations retenues après APP Renforcement des capacités en atelier
B2) Des fonds pour des projets sélectionnés par appels d'offres. Des organisations avec un bon <i>track record</i> et une capacité institutionnelle moins consolidée.	20	200.000 - 799.999 DKK.	2	Annuel	Soumission d'une proposition complète de projet	-Renforcement des capacités en atelier
C) Un financement de démarrage (<i>seed funding</i>) ou des activités ponctuelles. Cet appui vise des organisations, associations, mouvements et groupes informels (principalement de la jeunesse) avec des idées de projets innovatrices.	35	50.000- 199.999 DKK.	3	1-6 mois	Soumission d'une note conceptuelle de projet	Renforcement des capacités en ateliers

⁶ NB la stratégie de renforcement de capacités définira plus précisément les dispositifs prévus pour chaque catégorie de bénéficiaire. Les rencontres annuelles des bénéficiaires de FAMOC serviront également comme base de renforcement de capacités de l'ensemble 1/2 de bénéficiaires

2.1 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 de financements. Les critères correspondant au guichet B1 et B2 se réfèrent aux exigences et standards du décret n° 05-223/P-RM du 11 Mai 2007 qui fixe les modalités d'intervention, de contrôle et de sanction des associations signataires d'un Accord Cadre avec l'Etat.

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 extraits et domaines d'intervention du FAMOC.

Ces critères peuvent varier en fonction des objectifs visés par les différents appels à propositions. Ils sont conçus afin d'assurer un accès facile et équitable aux Guichets d'appui 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 (B1, B2 et C) les critères obligatoires que chaque demandeur doit remplir dans leur intégralité et des critères de bonification qui sont des avantages et dont la satisfaction est un avantage comparatif pour l'organisation.

La liste des critères d'éligibilité du demandeur est annexée⁷.

Il est à noter que les OSC éligibles au guichet A ont été déjà présélectionnées par l'ARD (AJCAD, Studio Tamani, Think Peace, CapDH et CNDH) sur la base d'études d'identification et qu'aucune de ces organisations ne sera concernée par un APP durant la durée du FAMOC pour ce guichet. La poursuite du Partenariat entre l'Ambassade et ces Organisations dépendra de leur performance et de la bonne gestion des ressources. Par ailleurs Un Plan d'Actions Triennal des trois Organisations de jeunes a été approuvée par l'ambassade. Le Contrat de Performance avec les bénéficiaires du guichet A est biennuel et renouvelable sur la base des résultats rendus par l'organisation bénéficiaire⁸.

2.2 Organisations non éligibles

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 pour-

⁷ Annexe 1.1

⁸ Exception faite pour l'année 2018 où le contrat durera 6 mois.

suites 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 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 (les organisations du Guichet C ne sont pas concernées par ce critère) ;
- elles ont fait l'objet d'un jugement ayant autorité de 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 déjà 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 (puits, écoles, centres de santé, magasins, boutiques, maraîchages, etc....) ;
- Projets/activités de prestation de service et/ou à but lucratif;
- Projets/activités non liés aux objectifs du FAMOC.

2.3 Coûts éligibles

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

- sont nécessaires à la réalisation de l'action, prévue dans le contrat de performance 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 telle que définie dans le contrat de performance, 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 partenaires⁹;
- 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 marché¹⁰;
- 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 évaluation spécifiques à l'action, audits, traduction, reproduction, assurance, etc.), y compris les coûts des services financiers (en particulier le coût des transferts);
- une somme forfaitaire n'excédant pas 7% des coûts directs éligibles de l'action peut être réclamée en tant que coûts indirects pour couvrir les frais administratifs généraux encourus par le bénéficiaire de l'action. Les coûts indirects sont éligibles à condition qu'ils n'incluent pas les coûts affectés à une autre rubrique du budget du contrat.

2.4 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.

⁹ Les coûts doivent se conformer au protocole relatif à l'harmonisation des coûts locaux appliqués au personnel local (Bamako : Hébergement (35000FCF) avec facture exigée ou 10 000FCFA comme Forfait ; Restauration : 15 000FCFA repartis comme suivant 6000F pour les repas et 3 000FCFA pour le petit déjeuner / Pour les autres régions : Hébergement (30000FCF) avec facture exigée ou 10 000FCFA comme Forfait Restauration : 10 000FCFA repartis comme suivant 4000F pour les repas et 2 000FCFA pour le petit déjeuner), cf. Protocole d'Accord sur l'harmonisation des coûts locaux appliqués au personnel local (Gouvernement, Organisations Non Gouvernementales ONG, Organisations de la Société Civile OSC – Pool Technique des Partenaires Techniques et Financiers – Mars 2018

¹⁰ Tout équipement acheté doit être mit dans la liste d'inventaire du bénéficiaire ; liste qui fera partie de l'audit final. Tout équipement demeure la propriété de DANIDA jusqu'à la fin du projet. A la clôture du projet, l'ARD pourra, en fonction de la valeur de l'équipement, autoriser le transfert au bénéficiaire ou aux bénéficiaires finales ou à un autre projet.

2.5 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 ;
- 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 entraîne 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 les décaissements.

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 à l'ARD 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).

2.6 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 la page Facebook de FAMOC de la liste des projets retenus précisant les objectifs, montants et zones de couverture ;
- le suivi de la production par les bénéficiaires des rapports narratifs semestriel et annuel des projets ;
- la production des rapports semestriel et annuel du FAMOC ;
- l'organisation des rencontres annuelles 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.

3 Cycle de gestion du fonds

Le cycle de gestion du fonds 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.

Cycle de gestion du Fonds FAMOC :



Le cycle de gestion du Fonds comporte huit (08) 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 sept étapes. Ces étapes sont décrites ci-dessous :

3.1 Programmation

La programmation du FAMOC détermine le planning des subventions avec des objectifs clairement définis. Ce planning annuel doit être publié au plus tard à la fin du mois de janvier par le Secrétariat sur le site du FAMOC suivant le modèle en annexe¹¹. Il doit préciser les objectifs et le calendrier des appels à proposition avec des montants indicatifs et les résultats attendus.

3.2 Appels à Propositions de Projets

3.2.1 Le calendrier de présentation des demandes des OSC

Les Appels à Propositions de Projets (AAP) sont lancés par le Secrétariat du FAMOC suivant le plan de travail annuel validé par l'Ambassade. Ils font l'objet de lignes directrices qui en précisent les objectifs spécifiques, les cibles et guichets ainsi que les conditions et procédures de

¹¹ Annexe 15 : Programme des APP

formulation de la demande. La fréquence des APP par guichet est fonction d'une estimation préliminaire des besoins des bénéficiaires et des ressources disponibles. Le calendrier de présentation des demandes des OSC doit être disponible au plus tard début février de chaque année.

3.2.2 Diffusion des appels à propositions de projets

- Les appels à proposition seront diffusés selon les directives plus précises du plan de communication et les activités prévues à ce sujet dans le plan annuel de travail du FAMOC. La publication des appels à propositions implique entre autres la publication sur le site Web du FAMOC, sur le site et la page Facebook de l'ambassade, les annonces à la radio, à la télévision nationale et dans les journaux, la diffusion aussi par les réseaux des OSC présélectionnées et sur les media sociaux dans le but d'informer un large public sur tout le territoire malien sur les possibilités de financement offertes par le Fonds . Les APP seront ouverts au public et toutes les organisations répondant aux critères d'éligibilité. Les organisations sont libres de soumettre un projet (guichets B1 et B2) ou une note conceptuelle (Guichet C) en réponse aux lignes directrices publiées. Les lignes directrices à l'intention des demandeurs (comprenant un formulaire de demande et d'autres annexes) expliquent le but de l'appel à propositions, 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, les annexes 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 retenues.
- Les lignes directrices devraient énoncer clairement et en détail les objectifs et les priorités de l'APP, en accordant une attention particulière aux critères d'éligibilité. Les informations publiées à ce sujet deviendront par la suite obligatoires pour le comité d'évaluation. La grille d'évaluation doit être incluse dans les lignes directrices et ne peut être modifiée par la suite.
- Le formulaire de demande 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)
- Le Secrétariat du FAMOC soumettra les lignes directrices de l'AAP à l'approbation de l'ARD avant la publication.

A titre indicatif il y aura à partir de 2019:

- deux (02) appels à projets pour le guichet B : en Février et en Juillet de chaque année
- trois (03) appels à projets par an pour le guichet C : Mars – Juin – Septembre

3.2.3 Collecte de formulaires de demande et élaboration de propositions

- Les organisations et institutions intéressées téléchargent ou retirent le dossier de candidature (lignes directrices) au Secrétariat du FAMOC ;
- Les propositions doivent parvenir au secrétariat 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, une période d'au moins 30 à 60 jours devrait être autorisée pour le guichet B2 et B1 et une période de 21 à 30 jours pour le guichet C et B2. L'expérience montre qu'une période trop courte empêche les candidats potentiels de soumettre des propositions ou les amène à soumettre des propositions incomplètes ou mal préparées.

- Les candidats du GUICHET B1 peuvent soumettre des questions par écrit sur papier, par courrier électronique ou autre, jusqu'à 15 jours calendaires avant la date limite de soumission des propositions. Le secrétariat de FAMOC doit répondre à toutes ces questions au moins sept jours ouvrables avant la date limite 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. Cela doit être fait au plus tard sept jours ouvrables avant la date limite de soumission des propositions ;

3.2.4 Dépôt de demandes

Les demandes doivent être reçues par messagerie ou dans une enveloppe scellée remise en mains propres (un accusé de réception¹² signé et daté sera remis au livreur) à l'adresse ci-dessous:

Adresse pour livraison en main propre ou service messagerie privée

Fonds d'Appui aux Moteurs du Changement
Immeuble DIABIRA
Rue 329, Porte 193
Hamdallaye ACI 2000
Bamako (MALI)

Adresse pour envoi par messagerie Email

applications@famoc.org

Téléphone : +223 20 23 26 47

Mobile : +223 64 68 22 22

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

Les candidatures déposées en tirage papier (formulaire de demande, budget, cadre logique) doivent être soumises en un original et en deux copies. L'original ne comportera aucune surcharge ou rature à l'exception des corrections nécessaires effectuées par le porteur du projet. Le signataire de la proposition doit parapher lesdites corrections. Le formulaire de candidature, le budget et le cadre logique doivent également être fournis en format électronique version PDF.

L'enveloppe extérieure doit porter le numéro de référence de l'appel à propositions, le nom complet et l'adresse du demandeur, ainsi que les mots « Ne pas ouvrir avant la séance d'ouverture ». Il en sera de même pour l'envoi électronique qui précisera en objet : le numéro de référence de l'appel à propositions, dans le champ du texte de la messagerie la mention « Veuillez trouver en pièce jointe la réponse à l'APP ci-dessus cité en objet et le nom complet et l'adresse du demandeur ».

Les candidats doivent vérifier que leur demande est complète en la comparant avec la liste de contrôle fournie avec le formulaire de demande¹³.

¹² Cf Annexe 4

¹³ Annexe 1

4 Evaluation des demandes de financement

4.1 Objectifs du processus d'évaluation

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 proposées;
- 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 et le caractère prioritaire 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 propositions, organise le processus d'évaluation des demandes de financement. Le processus d'évaluation et de sélection des demandes suit les étapes suivantes :

4.2 Etapes dans le processus d'évaluation

Le processus d'évaluation commence avec la réception des propositions par le Secrétariat du FAMOC et se termine par la décision d'attribuer des subventions aux candidats sélectionnés. La procédure est définie ci-dessous

4.2.1.1 Réception et enregistrement de proposition

Dès réception des propositions, le Secrétariat du FAMOC les enregistrera et fournira un récépissé¹⁴ pour celles qui ont été livrées à la main. Les enveloppes contenant les propositions doivent rester scellées et conservées dans un endroit sûr jusqu'à l'expiration des échéances fixées pour le dépôt des propositions. Les propositions transmises par voie électronique feront l'objet d'un message d'accusé de réception et le mail imprimé est transmis avec le dossier au comité de sélection.

4.2.1.2 Ouverture des propositions

A l'expiration des délais de dépôt des dossiers, le Secrétariat du FAMOC procède à l'ouverture et à l'enregistrement des propositions. L'enregistrement des propositions consistera à :

- affecter un code ou numéro d'inscription à chaque proposition;
- repérer la date et l'heure d'arrivée de la proposition;
- mentionner le nom et l'adresse du demandeur.

La copie originale de chaque proposition est conservée dans une armoire sécurisée au Secrétariat du FAMOC. Un dossier sera créé par APP pour conserver les versions électroniques obtenues.

¹⁴ Cf Annexe 4

4.2.1.3 Préparation du processus de sélection par le Secrétariat du FAMOC

Le gestionnaire du FAMOC vérifie que les informations demandées dans le formulaire de demande de financement des OSC sont effectivement prises en compte dans le dossier et permettent de faire une analyse. Dans le cas contraire, l'équipe du FAMOC pourra rejeter une proposition à ce niveau mais tout en le mentionnant dans le rapport qu'elle transmettra au comité de sélection.

Le Secrétariat du FAMOC rédige un rapport de réception¹⁵ des dossiers comportant la liste des demandeurs et les titres des projets ainsi qu'une note d'éligibilité. En outre, le Secrétariat du FAMOC prépare les dossiers d'évaluation à transmettre au Comité de sélection (grille d'évaluation¹⁶, déclaration d'intégrité¹⁷, etc.)

4.2.1.4 Sélection de propositions par le Comité de sélection souverain

Le chef d'équipe du FAMOC, assisté par l'administrateur comptable, participent aux réunions du comité de sélection et occupe la fonction de secrétaire du comité, la compétence de sélection relève exclusivement de la responsabilité de l'ARD.

4.2.2 Le Comité de sélection

Le Comité de sélection souverain siège au niveau de l'Ambassade et statue sur chaque dossier de projet. Il est composé des responsables de l'Ambassade mais celle-ci pourra au besoin s'adjoindre des personnes ressources compétentes et ayant des expertises sur les thématiques qui font l'objet de chaque appel à proposition. Le Comité de sélection délibère, accepte ou refuse l'accord de financement aux demandeurs des subventions.

Chaque membre du comité de sélection doit signer une déclaration d'impartialité et de confidentialité avant chaque session¹⁸.

A l'issue de l'évaluation, les résultats des délibérations sont énoncés selon la grille de classement suivante pour les suites à donner aux demandeurs :

- Dossier de projet accepté tel quel;
- Dossier de projet accepté sous réserves;
- Dossier de projet rejeté (définitivement).

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.

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. Cette liste après signature par l'Ambassade est transmise au secrétariat du FAMOC pour disposition à prendre.

4.2.3 Critères d'éligibilité

Les critères d'éligibilité applicables dans le cadre du processus d'évaluation sont déjà définis ci-dessus (section 2¹⁹).

Tous les critères d'éligibilité et d'évaluation spécifiés dans l'appel à propositions doivent être appliqués tels quels et ne peuvent en aucun cas être modifiés au cours de la procédure. Les

¹⁵ Cf Annexe 5

¹⁶ Cf Annexes 11 A et 11 B

¹⁷ Cf Annexe 18

¹⁸ Cf. Annexe dans l'annexe 10 TdR Comité de sélection.

¹⁹ Cf 2.1. Critères d'éligibilité

critères devraient être précis, non discriminatoires et ne pas porter préjudice à une concurrence loyale.

4.2.4 Critères de sélection

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

- 1) Capacités financières et opérationnelle ;
- 2) Pertinence par rapport aux objectifs du FAMOC ;
- 3) Pertinence par rapport aux objectifs de l'AAP spécifique (si différent) ;
- 4) Méthodologie proposée ;
- 5) Durabilité ;
- 6) Budget et rapport coût -efficacité.

La grille d'évaluation est adaptée respectivement aux guichets B1 et B2 (annexe 11A) et pour le guichet C (11B).

4.3 Procédure d'annulation d'un appel à proposition

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

Les motifs pour justifier cette annulation sont les suivantes :

- 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 l'ARD.

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.

5 Attribution des financements

5.1 Publication des résultats

A la fin de la session du comité de sélection des projets, le Secrétariat du FAMOC prépare le procès-verbal de la réunion du Comité de Sélection et les courriers qui informeront par voie officielle chaque demandeur des guichets B1 et B2 du résultat du comité d'évaluation. Les demandeurs du Guichet C seront informés par écrit de la décision du FAMOC en cas d'une réponse positive.

Dans le cas où le dossier est accepté sous réserves (formulation imprécise, détails peu clairs prêtant à confusion par exemple, redimensionnement du projet), le Comité de sélection de l'ARD précise à l'organisation que, moyennant 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 et à l'Ambassade qui, à leur tour, disposent de cinq (05) jours ouvrables pour donner leur avis (par mail, ou par lettre).

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

- "Accepté" pour les projets financés;
- « Accepté sous réserve » pour les projets acceptés sous certaines conditions (par ex. redimensionnement financier)
- "Rejeté" pour les projets rejetés définitivement; ces projets vont aussitôt évoluer vers la phase de clôture.

Une publication sera faite sur le site web du FAMOC indiquant par appel / semestre : L'ensemble de projets retenus, les thèmes, les montants, les zones d'interventions, les objectifs etc.

5.2 Modalités et conditions de financements

5.2.1 Signature du Contrat de Performance

Sur la base de l'approbation des financements par le comité de sélection, un contrat de performance sera signé entre le FAMOC et le porteur de projet retenu dans les 30 jours qui suivent l'information du bénéficiaire. 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 extraits du FAMOC. Les conditions de financement et les modalités de financement y sont également inclus. Ce contrat (dont le modèle figure en annexe 1.4) est signé par le représentant de l'OSC et par le Chef d'équipe du FAMOC avec l'appui de l'autorisation écrite de l'ARD et le comité de sélection. Les éléments du contrat de performance sont les suivants :

- Numéro de référence unique du projet
- But du projet ;
- Montant du financement ;
- Résultats attendus ;
- Activités prévues ;
- Conditions de financement générales et particulières ;
- Reddition de compte ;
- Mode de décaissement ;
- Suspension et fin de contrat ;
- Engagement et les signatures.

Due diligence

La vérification nécessaire préalable à la signature du contrat se base d'une part sur la base de 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 B1 et partiellement en ce qui concerne le guichet B2.

Si le secrétariat le juge nécessaire, une partie des projets retenus du guichet B1 et B2 feront également l'objet d'une vérification sur place sur le terrain, dans la mesure du possible (question de sécurité notamment).

Le diagnostic terrain du projet est un entretien structuré, organisé et soigneusement préparé. Le diagnostic est réalisé pendant un entretien entre le porteur de projet, le chargé de projets du FAMOC et éventuellement avec une personne ressource (consultant CT) durant lequel un maximum d'informations sur le projet est obtenu et recoupé avec les données fournies dans le document d'APP.

Il se fait normalement au siège du porteur du projet, ou dans son environnement selon les besoins.

Si à la suite de ce diagnostic, toutes les informations 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 peuvent être envisagées pendant la période de mise en œuvre.

La justification est appuyée par des photos prises par le chargé de projets du FAMOC et/ou la collecte des données documentaires telles que les factures d'achats, les relevés bancaires concernant les opérations effectuées pour une période donnée.

Lorsqu'à la suite de ce diagnostic, l'équipe du FAMOC montre que les résultats du diagnostic ne sont pas cohérents avec les informations contenues dans l'APP, elle pourra demander de surseoir à la signature du contrat après avis de non objection de l'Ambassade.

5.3 Budget

Le budget est l'expression en termes financiers des activités que le demandeur propose d'entreprendre et 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 irrécyclables.

Le contrat de subvention 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 exrant sans l'accord préalable du FAMOC à condition que les modifications n'entraînent pas des réaménagements budgétaires de plus de 10% par rapport à toute ligne budgétaire²⁰.

.

5.4 Procédures de décaissement

Les décaissements se feront conformément aux termes du contrat de performance.

Cependant pour les organisations des guichets B et C, le décaissement se fera comme suit :

- La première tranche de 50% du financement du FAMOC sera versée sur le compte spécifique de l'organisation ouvert à cet effet. Ce versement interviendra après la signature du contrat de performance ;

²⁰ 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 10% du montant initial de chaque ligne budgétaire concernée. Voir aussi annexe 1 pour plus de détails.

- Le transfert sera effectué après réception par le Secrétariat du FAMOC d'une 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 ;
- Le deuxième transfert de fonds de 30% du financement sera effectué sur les mêmes comptes, sur la demande de l'organisation, après réception et approbation par le Secrétariat du FAMOC d'un rapport des activités mises en œuvre pendant la période précédente, accompagné du rapport financier relatif à l'exécution de la tranche de financement précédente qui aura été utilisée à hauteur de 80% ;
- Un troisième transfert de 20% sur la base des rapports (narratif et financiers) approuvés et d'un rapport S/E positif effectué par le Secrétariat du FAMOC du projet de l'OSC bénéficiaire.

Pour le guichet A, les structures bénéficient d'un appui pluriannuel, à partir de l'année 2019 le décaissement se fera en tranche de 50% + 50% la première année, puis avec une répartition de 50%+ 30% + 20 % la deuxième année (afin de permettre de faire la comptabilité finale du projet).

5.5 Système de reporting

Tous les bénéficiaires d'un financement du FAMOC notamment 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.

Quant aux bénéficiaires du guichet C (projets exécutés entre 1 et 06 mois) ils doivent produire un rapport à la fin de la mise en œuvre du projet. Toutefois un bilan financier du premier décaissement doit être approuvé avant d'obtenir le 2^{ème} décaissement.

Le format de reporting sera adapté selon un modèle spécifique pour chaque guichet et sera mis à disposition des bénéficiaires par le FAMOC. (cf. Annexe 3)

Le Secrétariat du FAMOC devra procéder à l'analyse des rapports périodiques des OSC et fera une note de suivi indispensable à toute demande de décaissement des tranches successives prévues dans le contrat de performance.

En cas de difficultés, des recommandations pourront être transmises par courrier électronique à l'Ambassade afin de proposer des modifications dans la programmation, le budget, et éventuellement faire un avenant au contrat de performance.

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

5.6 Procédures spécifiques au Guichet A

Compte tenu du fait que les OSC sont déjà présélectionnées pour le guichet A, une procédure spécifique est mise en place comprenant les étapes suivantes :

- diagnostic organisationnel des OSC sélectionnées assorti d'un plan de renforcement des capacités par un consultant ;

- conduite d'une mission due diligence auprès des OSC/structures bénéficiaires par l'équipe du secrétariat du FAMOC
- Préparation et finalisation des plans d'actions sur deux ans. Au démarrage le plan d'action s'étendra sur 2,5 ans (période de juin 2018 à décembre 2022) ;
- préparation des contrats de performance ;
- Atelier d'appropriation sur le manuel de procédures du fonds ;
- signature des contrats de performance ;
- Appel de fonds adressé au secrétariat du FAMOC ;
- décaissement au profit des OSC ;
- mise en œuvre des projets ;
- production des rapports de progression semestriels ;
- suivi-évaluation des projets financés
- audit financier ;
- clôture du projet.

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

Un plan de S/E sera réalisé avec chacun des bénéficiaires pour fournir des données pour des indicateurs qui permettront à FAMOC de contrôler s'ils fonctionnent selon leurs propositions (indicateurs de performance) et si les interventions qu'ils exécutent entraînent des changements auxquels ils sont censés de contribuer directement (niveau d'extrait).

Les bénéficiaires dont les projets sont exécutés au moins sur un an communiquent les données demandées deux fois par an. Pour les autres projets exécutés sur moins d'un an ils communiqueront les données à la clôture du projet Au secrétariat du FAMOC, ces données seront compilées, analysées et interprétées.

Il sera élaboré un manuel de suivi évaluation pour le FAMOC

Une formation/atelier de suivi et d'évaluation sera organisée par le secrétariat du FAMOC pour les bénéficiaires pour permettre une meilleure appropriation du manuel de suivi-évaluation.

7 Procédures de fin de contrat

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.

7.1 Clôture de projet

Deux 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. 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 9.4 litiges;
- ii. 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 deux 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 papier et numérique:

- la manifestation d'intérêt ;
- la fiche de présentation ;
- le contrat de performance signé avec le secrétariat du FAMOC et ses annexes ;
- les justificatifs de paiement (PV de réception, rapport-factures, etc.) ;
- la fiche d'archivage de clôture.
- Le rapport d'audit final (pour les bénéficiaires du guichet A et B1, et B2 > 50.000.000 fcfa)

Le bénéficiaire accorde au Secrétariat du FAMOC le droit d'utiliser librement et à sa guise tous les documents 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, sur autorisation par l'ARD, 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.

7.2 Rapportage final

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

- Une description des réalisations du projet sur la base 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;
- 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 et 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.

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
- Une comparaison des objectifs et des réalisations et une analyse des raisons pour lesquelles ils ont été ou n'ont pas été atteints;
- Contraintes budgétaires et / ou autres questions financières, par ex. décaissement tardif du fonds par le FAMOC, etc.;
- Rapport financier complet.

7.3 Contrôle et Audit des Projets Financés

Le contrôle permanent a priori est exercé par le Secrétariat du FAMOC à travers des missions sur un échantillon des projets financés, choisis aléatoirement ou de manière raisonnée. En plus des contrôles internes, des audits annuels sont effectués.

Les organisations des guichets A et B1 et B2²¹ commanditeront à la fin de chaque année financière, un audit financier externe sur la base des termes de référence convenus avec le secrétariat du FAMOC et l'Ambassade. L'auditeur produira un rapport provisoire à soumettre à l'appréciation de l'organisation et du secrétariat du FAMOC. Le rapport définitif sera transmis à l'Ambassade en version électronique et en version papier. Les audits doivent être conformes aux normes ISA. Les bénéficiaires des guichets A et B1 incluront dans leur demande de financement le budget nécessaire à la réalisation de ces audits.

Pour les bénéficiaires des guichets B2 et C, l'audit annuel, final sera commandité par le secrétariat du FAMOC sur la base des TDR approuvés par l'Ambassade sur un échantillon de projets. Ces audits seront pris en charge par le fonds. Les auditeurs pourraient auditer notamment :

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

Pour les guichets A et B1 (et B2), l'audit final externe examinera non seulement les dépenses du bénéficiaire durant la période de subvention et vérifiera le calendrier des recettes et des dépenses des fonds de subvention par catégorie budgétaire, mais inclura également des rapports supplémentaires évaluant la structure de contrôle interne de l'organisation et la conformi-

²¹ Pour le guichet B2, les subventions supérieures à 50 000 000 FCFA doivent également faire l'objet d'un audit spécifique, et les frais y relatifs doivent être intégrés dans le budget par le demandeur.

té de l'organisation avec les lois et règlements applicables, y compris la conformité au contrat de subvention et aux procédures du fonds.

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, 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.

L'Ambassade a le droit d'entreprendre toute mission technique ou financière qu'il considérera nécessaire au suivi du programme. Afin de faciliter ces missions, les organisations bénéficiaires du financement du FAMOC fourniront à la mission toute l'assistance, information et documentation pertinente.

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.

7.4 Obligations additionnelles

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.

7.5 Synthèse du processus de sélection, acteurs et délais

La synthèse se présente comme suit dans le tableau synoptique suivant :

Etapes	Responsable	Activités / Délai
Elaboration du planning annuel de subvention	FAMOC	Novembre
Publication du calendrier de présentation des demandes	FAMOC	Janvier
Diffusion des APP	FAMOC	Guichet B1 et B2 : Février et Juillet
		Guichet C : Mars – Juin et Septembre
Préparation des APP	Bénéficiaires	Guichet B1 : 30 à 60 jours

		Guichet B2 et C : 21 à 30 jours
Questions d'éclaircissements	Bénéficiaires	Guichet B1: 15 jours francs avant la date limite de dépôt
Réponse aux questions d'éclaircissement	FAMOC	05 jours ouvrables pour compter de la date de réception des questions
Dépôt des propositions	Bénéficiaires	Date limite indiquée dans l'APP
Réception des offres	FAMOC	Jusqu'à la date et l'heure de dépôt indiqué dans l'avis
Ouverture des APP	FAMOC	Au plus tard 02 jours ouvrables à compter de la date limite de dépôt
Vérification de la conformité des demandes.	FAMOC	Une semaine
Préparation de la réunion du comité de sélection. / période maximale entre la date de soumission des offres et la tenue de la réunion du comité de sélection	Famoc/ Comité de sélection (ARD)	Guichet B1 et B2: 20 jours ouvrables à compter de l'ouverture des propositions
		Guichet C : 15 jours ouvrables à compter de l'ouverture des propositions
Tenue du comité de sélection	Ambassade	02 jours au maximum pour la réunion du comité
Rapport du comité et délibération	FAMOC	01 jour : lendemain de la fin des travaux du comité de sélection
Validation du rapport et de la délibération	Ambassade	01 jour : lendemain de la réception du rapport soumis par le FAMOC
Informations des demandeurs	FAMOC	02 jours ouvrables après la validation de la délibération
Due diligence	FAMOC	Selon les cas
Signature du contrat de performance	FAMOC – Bénéficiaire	20 jours ouvrables à compter de la fin de la due diligence/ accord d'attribution
Demande d'appel de fonds	Bénéficiaire	02 jours ouvrables à compter de la date de signature du contrat

Mise à disposition des fonds	FAMOC	7 jours ouvrable après la réception de demande de paiement
Mise en œuvre du projet	Bénéficiaire	
Rapport de progression	Bénéficiaire	Guichet B1 et B2 : chaque 06 mois pour projet de durée supérieure ou égal à 06 mois sinon à la fin de la mise en œuvre du projet
		Guichet C : A la fin de la mise en œuvre
Suivi – Evaluation	FAMOC	Conformément au plan de suivi-évaluation
Rapport final de clôture	Bénéficiaire	Guichet A et B1 : 02 mois après la clôture du projet
		Guichet B2 et C : 01 mois après la clôture du projet
Audit Financier	FAMOC	Une fois par an

8 Anti-corruption et intégrité professionnelle

8.1 Les litiges

A 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 de l'Ambassade qui prendra des mesures nécessaires selon les besoins en se référant aux juridictions compétentes (voir aussi paragraphe 8.2 ci-dessous).

8.2 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 18)

Action :

FAMOC adhère à la politique de DANIDA de tolérance zéro envers toute pratique de fraude et/ou de corruption²². Ainsi tout montant non documenté 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 l'Ambassade et il doit arrêter tout déboursement additionnel du Fond au bénéficiaire en question. L'ARD entreprendra les mesures nécessaires ou instruira le GdF sur les mesures à entreprendre²³.

8.3 Intégrité professionnelle

Les bénéficiaires du Fonds s'engagent par ailleurs à respecter le code de conduite du FAMOC (en signant le DECLARATION D'INTEGRITE PROFESSIONNELLE cf. annexe 18).

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 l'ARD et le GdF.