



**Manuel de Gestion des Subventions
de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA
en Côte d'Ivoire**

(Version Mars 2007)

Table des matières

Introduction	5
<i>Sommaire du Manuel.....</i>	<i>6</i>
1. L'objet du Manuel.....	7
1.1. <i>Les instruments de mise en œuvre programmatique.....</i>	<i>7</i>
1.1.1. <i>La subvention aux Partenaires de Mise en Oeuvre (PMO).....</i>	<i>7</i>
1.1.2. <i>Les contrats de délivrance de services programmatiques.....</i>	<i>7</i>
1.2. <i>La conformité avec les règles des bailleurs.....</i>	<i>8</i>
1.3. <i>L'allocation des ressources.....</i>	<i>8</i>
1.4. <i>L'absence d'instructions.....</i>	<i>9</i>
1.5. <i>L'appropriation et l'amendement du manuel.....</i>	<i>9</i>
2. Documents de référence du Manuel.....	10
2.1. <i>Les visions et valeurs.....</i>	<i>10</i>
2.2. <i>Les objectifs stratégiques.....</i>	<i>10</i>
2.3. <i>La politique sur l'octroi des subventions.....</i>	<i>10</i>
2.4. <i>La politique sur les conflits d'intérêt.....</i>	<i>11</i>
2.5. <i>La politique anti-fraude.....</i>	<i>11</i>
2.6. <i>La politique sur le travail avec les populations clés.....</i>	<i>11</i>
2.7. <i>La politique de protection des enfants.....</i>	<i>11</i>
3. Les Partenaires de Mise en Œuvre (PMO).....	12
3.1. <i>Les petits PMO.....</i>	<i>12</i>
3.2. <i>Les grands PMO.....</i>	<i>12</i>
3.3. <i>Les Conseils Généraux et les CDV.....</i>	<i>13</i>
3.4. <i>Les réseaux et les fédérations.....</i>	<i>13</i>
4. Le cycle de gestion des subventions.....	14
4.1. <i>Définition du programme de subventions.....</i>	<i>16</i>
4.2. <i>Orientation du personnel sur le programme de subventions.....</i>	<i>17</i>
4.3. <i>Elaboration d'un plan de mise en oeuvre.....</i>	<i>17</i>
4.4. <i>Mise en place des comités internes et externes de revue des projets.....</i>	<i>18</i>
4.4.1. <i>Le Comité Interne de Sélection de Projets (CISP).....</i>	<i>18</i>
4.4.2. <i>Le Comité Externe de Sélection et d'Approbation de Projets (CESAP).....</i>	<i>19</i>
4.5. <i>Définition des critères de sélection des PMO.....</i>	<i>20</i>
4.5.1. <i>Les critères d'ordre général.....</i>	<i>20</i>
4.5.2. <i>Les critères programmatiques.....</i>	<i>20</i>
4.6. <i>Appel à candidatures.....</i>	<i>20</i>
4.6.1. <i>Publication d'un appel à candidatures sous pli ouvert.....</i>	<i>21</i>
4.6.2. <i>Publication d'un appel à candidatures sous pli fermé.....</i>	<i>23</i>

4.7. Revue interne des projets.....	23
4.8. Revue externe des projets	25
4.9. Notification aux soumissionnaires.....	25
4.10. Analyse de capacités des potentiels PMO et consultation des acteurs clés.....	26
4.10.1. Analyse de capacités de gestion organisationnelle	26
4.10.2. Analyse de capacités de délivrance de services	26
4.10.3. Analyse de capacités de gestion financière.....	26
4.10.4. Analyse de capacités en suivi/évaluation et reportage	26
4.10.5. Consultation des acteurs et des partenaires.....	27
4.10.6. Résultats des analyses de capacités et de la consultation.....	27
4.10.7. Besoins en appui technique.....	27
4.11. Sélection des Partenaires de Mise en Oeuvre.....	27
4.12. Reformulation de projets	28
4.13. Analyse participative des besoins communautaires.....	28
- Le planning des analyses participatives des besoins communautaires	28
- L'élaboration de projet	28
- L'identification du problème principal	28
- La sélection des stratégies du projet	28
- La rédaction du projet.....	28
4.14. Préparation et signature de Protocole de Subvention.....	29
4.14.1. Dépenses de pre-contractualisation.....	30
4.14.2. Conditions à remplir par le PMO	30
4.14.3. Classement des Protocoles de Subvention et mise à jour de la base de données sur les Subventions.....	30
4.15. Premier Décaissement.....	31
4.16. Orientation des PMO avant la mise en oeuvre	31
4.17. Mise en oeuvre du projet	32
4.18. Suivi des PMO	33
4.18.1. Les visites de suivi/supervision.....	33
4.18.2. Revue et approbation des rapports programmatiques et financiers.....	34
4.18.3. Revue et re-planification.....	37
4.18.4. Audit des PMO	37
4.19. Appui technique aux PMO.....	38
4.19.1. Visites d'appui technique sur le terrain.....	39
4.19.2. Formation ciblée	39
4.19.3. Ateliers.....	40
4.19.4. Visites d'échanges entre les PMO.....	40
4.19.5. Participation aux conférences	40
4.19.6. La supervision formative	40
4.19.7. Mise à disposition de supports et outils	40
4.19.8. Appui au PMO dans le développement de supports et outils.....	40
4.20. Décaissements après approbation des rapports programmatiques et financiers.....	41
4.21. Amendements aux Protocoles de Subvention.....	41
4.21.1. Avenant sans incidence budgétaire	41
4.21.2. Reallocation budgétaire.....	41
4.21.3. Rallonge budgétaire	42
4.21.4. Classements des avenants et mise à jour de la base de données	42
4.22. Clôture de Protocoles de Subvention.....	42

4.22.1. Soumission de rapports finaux	43
4.22.2. Inventaire des équipements	43
4.22.3. Versement pour solde de tout compte	43
4.22.4. Restitution de fonds non utilisés	43
4.22.5. Audit de clôture.....	44
4.22.6. L'archivage des documents.....	44
4.22.7. Confirmation de la clôture du projet	44
4.23. Résiliation ou suspension de Protocoles de Subvention	44
4.23.1. Droit de Alliance Côte d'Ivoire à résilier	45
4.23.2. Droit du PMO à résilier	46
4.23.3. Restitution de fonds non utilisés	46
4.24. Evaluation.....	46
4.25. Renouvellement de Protocoles de Subvention	46
5. Formulaire d'approbation de protocoles, de revue de rapports et de versements aux PMO.....	47
5.1. Formulaire d'approbation de protocoles de subvention	47
5.2. Formulaire de revue de rapports et de versements aux PMO	48
6. Base de données sur les subventions	50
6.1. Détails du Protocole de Subvention.....	50
6.2. Détails du PMO	51
6.3. Besoins d'appui technique du PMO	51
7. Le système de suivi/évaluation.....	52
8. Documentation et archivage	53
8.1. La documentation pour le contrôle de gestion.....	53
8.2. Types de documents à classer.....	53
8.2.1 Le classement par Génération de Subvention	53
8.2.2. Le classement par PMO	54
9. Rôles et responsabilités dans le mécanisme de gestion des subventions	55
10. Documents et formulaires de référence du Manuel.....	63
11. Traitement comptable applicable aux subventions	66
11.1. Réception des fonds du bailleur.....	66
11.2. Contractualisation avec le PMO	66
11.3. Versement d'avances au PMO.....	67
11.4. Justification d'avances par le PMO	67
11.5. Remboursement d'avances non justifiées par le PMO	67
11.5. Annulation d'un contrat avec un PMO.....	68
12. Acronymes.....	69
13. Outils & Annexes.....	70

Introduction

L'épidémie du VIH/SIDA est devenue au fil des années une question de développement. Dans de nombreux pays, en place des ravages humains que le VIH/SIDA a occasionnés, l'impact socio-économique de la maladie au sein des couches actives de la population est un frein au développement et à la création de richesse.

En Côte d'Ivoire où le taux de prévalence est de 4.7% au sein de la population générale, le VIH/SIDA est inscrit au titre des priorités des autorités gouvernementales en matière de santé publique, en atteste la création d'un département ministériel exclusivement dédié à la maladie. La crise sociopolitique des ces quatre dernières années a également rendu plus vulnérables les populations à cause du dysfonctionnement des systèmes de santé publique et des déplacements des personnes affectées par la crise.

Même si des acteurs sont actifs sur le terrain depuis plusieurs années (CARE, FHI, etc.), l'épidémie du VIH/SIDA tend à progresser au niveau des populations vulnérables et marginalisées (travailleurs du sexe, orphelins et enfants vulnérables, personnes vivant avec le VIH, etc.).

Le grand défi de la lutte contre le Sida en Cote d'Ivoire consiste à réduire la progression de la maladie tout en assurant un traitement et une prise en charge correcte des personnes déjà infectées et affectées.

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire (Alliance Côte d'Ivoire), créée en octobre 2005 a pour objectif justement d'appuyer et de soutenir les actions de la société civile dans la réponse communautaire au VIH/SIDA. Alliance Côte d'Ivoire a pour ambition de jouer un rôle fondamental au niveau de la société civile locale et plus particulièrement dans le domaine du VIH. En tant que Bureau Pays de l'Alliance Internationale VIH/SIDA, Alliance Côte d'Ivoire a lancé son premier programme de subventions aux communautés en août 2005. Elle en est actuellement à la quatrième génération de subventions couvrant plusieurs thématiques (Centre de Dépistage Volontaire, Populations Hautement Vulnérables, Orphelins et Enfants Vulnérables, etc.).

L'importance stratégique de la composante « Gestion des Subventions » dans le programme de Alliance Côte d'Ivoire, le volume de subventions et le nombre de partenaires à mobiliser ainsi que les défis liés au reportage financier, à la documentation de la gestion des projets et surtout à la conformité avec les exigences des bailleurs sont les raisons principales qui expliquent l'élaboration de ce manuel de gestion des subventions.

Sommaire du Manuel

Le Manuel est composé des douze sections suivantes :

✓ **Section 1**

Cette section décrit l'objet général du Manuel de gestion des subventions

✓ **Section 2**

Cette section traite des documents de référence du mécanisme de gestion de subventions de Alliance Côte d'Ivoire.

✓ **Section 3**

Cette section définit les différents types de partenaires de mise en oeuvre auxquels Alliance Côte d'Ivoire compte fournir un appui financier et technique pour l'exécution des activités de lutte contre le VIH/SIDA.

✓ **Section 4**

Le cycle complet de gestion des subventions est défini au niveau de cette section.

✓ **Section 5**

Cette section décrit la procédure à suivre pour la signature et l'amendement des accords de subventions et le décaissement de fonds pour les partenaires de mise en oeuvre (procédures d'autorisation de signature et d'autorisation de versement).

✓ **Section 6**

Cette section traite de la base de données de Alliance Côte d'Ivoire sur les subventions.

✓ **Section 7**

Cette section décrit l'articulation entre la base de données de Alliance Côte d'Ivoire et le Nouveau Système de Reportage (NSR) de l'Alliance Internationale.

✓ **Section 8**

Cette section décrit le système d'enregistrement et d'archivage de Alliance Côte d'Ivoire

✓ **Section 9**

Cette section définit les rôles et les responsabilités pour une mise en oeuvre effective du mécanisme de gestion de subventions

✓ **Section 10**

Tous les documents et outils faisant partie du système de gestion des subventions sont listés dans cette section

✓ **Section 11**

Les traitements comptables applicables aux subventions sont abordés au niveau de cette section.

✓ **Section 12**

Tous les termes et acronymes utilisés dans ce Manuel sont expliqués dans cette section pour faciliter la compréhension et l'exploitation du Manuel.

✓ **Section 13**

Tous les documents (outils, canevas, formulaires, etc.) utilisés dans le manuel de gestion de subventions sont insérés à cette dernière section.

1. L'objet du Manuel

Les politiques et procédures décrites dans ce Manuel s'appliquent à l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire (Alliance Côte d'Ivoire) en vue d'assurer que les Partenaires de Mise en Oeuvre (PMO) sont sélectionnés de manière appropriée, que les objectifs de Alliance Côte d'Ivoire et des PMO sont atteints et que les fonds des bailleurs sont rationnellement utilisés et gérés en accord avec les documents de référence de Alliance Côte d'Ivoire en matière de gestion des subventions (voir la Section 2 pour plus de détails sur ces documents)

Ce Manuel est destiné à l'usage des employés de Alliance Côte d'Ivoire. Son but est d'assurer que les systèmes de gestion des subventions mis en place sont transparents, efficaces et correctement documentés.

1.1. Les instruments de mise en œuvre programmatique

Alliance Côte d'Ivoire reçoit des subventions des bailleurs de fonds destinés à la mise en oeuvre d'activités programmatiques en accord avec son but non lucratif.

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire utilise deux moyens opérationnels pour le déroulement de ses programmes.

1.1.1. La subvention aux Partenaires de Mise en Oeuvre (PMO)

A travers le mécanisme des subventions, Alliance Côte d'Ivoire fournit un appui technique et financier aux organisations de la société civile avec lesquelles elle collabore pour la mise en œuvre des activités sur le terrain et l'atteinte des objectifs globaux du programme.

L'octroi de subventions met en avant les intérêts et les attentes du Partenaire de Mise en Oeuvre dans sa relation avec Alliance Côte d'Ivoire. Cette relation est formalisée par un **Protocole de Subvention** entre les deux parties.

1.1.2. Les contrats de délivrance de services programmatiques

De temps en temps, dans le cadre de la mise en oeuvre des activités programmatiques, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire peut recourir à des organisations locales prestataires de services.

Le document de référence est un **Contrat de Prestations de Services Programmatiques** qui met en avant les intérêts de Alliance Côte d'Ivoire. Ledit contrat est régi par les procédures administratives et financières de l'OL.

1.2. La conformité avec les règles des bailleurs

Les procédures décrites dans ce manuel s'appliqueront à tous les mécanismes de gestion des subventions de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire (Alliance Côte d'Ivoire). Le manuel prend en considération la plus part des exigences des bailleurs de fonds. Cependant, dans l'hypothèse où un bailleur de fonds impose d'autres règles en matière de gestion des subventions, Alliance Côte d'Ivoire devra se conformer auxdites stipulations. Quand le bailleur de fonds n'a pas de conditions spécifiques en matière de gestion des subventions, Alliance Côte d'Ivoire peut automatiquement se référer aux dispositions contenues dans ce manuel.

Comme la plus part des exigences des bailleurs s'appliquent aussi bien à l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire qu'à ses partenaires, Alliance Côte d'Ivoire doit s'assurer que les PMO sont suffisamment informés des termes et conditions attachés aux financements lorsque la responsabilité de la mise en œuvre des activités sur le terrain leur est transférée.

1.3. L'allocation des ressources

Chaque année, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire effectue la revue et la re-programmation des cycles des subventions. Des sources additionnelles de financement peuvent s'ajouter au budget des subventions disponible à chaque début d'année. Dans tous les cas, Alliance Côte d'Ivoire doit planifier l'octroi des subventions en fonction des fonds disponibles en tenant compte des nouvelles campagnes, des analyses participatives effectuées au niveau des sites potentiels et du renouvellement des contrats en cours d'exécution.

C'est la responsabilité conjointe du Responsable de Programme et du Responsable des Finances de s'assurer que les plans d'octroi de subventions tiennent compte des budgets disponibles pour les PMO au niveau de Alliance Côte d'Ivoire.

Il n'est permis à aucun membre de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire de prendre un engagement verbal ou écrit d'octroi de subventions à un PMO. L'octroi de subventions aux PMO doit être strictement basé sur le processus d'approbation défini dans ce manuel.

1.4. L'absence d'instructions

En l'absence de dispositions formelles et précises concernant un aspect du mécanisme de gestion des subventions, la Direction de Alliance Côte d'Ivoire doit prendre une décision prompte, équitable et impartiale en accord avec les objectifs et les principes de gestion de l'OL. Une telle décision doit être nécessairement écrite et insérée dans la documentation du processus.

1.5. L'appropriation et l'amendement du manuel

Ce manuel est la propriété de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire et tout le personnel de l'OL doit se l'approprier. Les suggestions et amendements concernant les dispositions du manuel peuvent être adressées directement au Responsable Financier et/ou au Responsable du Programme de Alliance Côte d'Ivoire. Toutes modifications approuvées par la Direction de l'OL deviennent partie intégrante du corps de texte et s'appliquent à partir de la date de leur insertion dans le manuel.

2. Documents de référence du Manuel

Le mécanisme de gestion des subventions au niveau de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire a été développé en tenant compte des documents de référence ci-dessous :

2.1. Les visions et valeurs

Le document sur **Mission, Visions & Valeurs** de Alliance Côte d'Ivoire décrit l'engagement et le rôle de Alliance Côte d'Ivoire dans la réponse locale au VIH/SIDA ainsi que les principes généraux que l'OL défend ou veut promouvoir à travers la mise en œuvre des ses programmes.

2.2. Les objectifs stratégiques

Le travail d'appui technique et financier aux communautés engagées dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire est essentiellement basé sur les orientations et axes d'intervention du **Plan Stratégique** de Alliance Côte d'Ivoire. Chaque année, lors de la revue et de la re-programmation des activités, un plan de travail d'une période de 12 mois est élaboré pour servir de guide aux activités de l'OL. Ce plan d'action tient toujours comptes des objectifs stratégiques de départ de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire.

Les objectifs stratégiques de Alliance Côte d'Ivoire sont :

- a. Renforcer les capacités des organisations de la société civile et des OBC, ONG par un appui technique et financier ;
- b. Contribuer à l'amélioration de l'accès des communautés aux services de prévention et de prise en charge ;
- c. Contribuer à réduire l'impact socio- économique du VIH/SIDA en Côte d'Ivoire ;
- d. Promouvoir la pérennisation des actions en développant des alliances stratégiques et opérationnelles avec les partenaires nationaux et internationaux ;
- e. Influencer et améliorer les politiques et programmes de lutte contre le VIH /SIDA en Côte d'Ivoire ;
- f. Etc.

2.3. La politique sur l'octroi des subventions

La **Politique sur l'octroi des subventions** de Alliance Côte d'Ivoire définit les principes de la prise de décision sur l'approbation d'une subvention et la signature de protocole de subvention avec les PMO.

2.4. La politique sur les conflits d'intérêt

Ce document de **Politique sur les conflits d'intérêt** vise à identifier les sources potentielles de conflit dans le mécanisme d'octroi des subventions et à les prévenir autant que possible.

2.5. La politique anti-fraude

Cette importante **Politique anti-fraude** est un engagement de Alliance Côte d'Ivoire à maintenir une éthique de gestion dans toutes ses opérations. Tous les membres du personnel, les consultants, les fournisseurs, les PMO et toute autre tierce partie ayant une relation de transaction financière avec l'OL doivent être liés par cet engagement. Le but est de définir une politique qui prévient les fraudes et indique les procédures à suivre une fois qu'une fraude est détectée ou suspectée dans les opérations de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida de Côte d'Ivoire.

2.6. La politique sur le travail avec les populations clés

Il est important pour Alliance Côte d'Ivoire d'intégrer dans ses approches la nécessité de travailler avec des catégories de populations jugées vulnérables à l'épidémie du VIH/SIDA. Les déterminants socio-économiques et politiques qui sous-tendent de telles stratégies doivent être indiqués dans la **Politique sur le travail avec les populations clés** de l'Organisation.

2.7. La politique de protection des enfants

La **Politique de protection des enfants** vise à assurer que le personnel de Alliance Côte d'Ivoire et ses partenaires sont informés et à jour de leur responsabilité dans le travail avec les enfants. La politique prévient contre les abus et les exploitations de toutes formes associés au travail avec les enfants.

Ce document est également un outil qui protège le personnel et les partenaires de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire des risques qu'ils peuvent encourir dans le travail de prise en charge des enfants.

3. Les Partenaires de Mise en Œuvre (PMO)

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire reçoit des financements de plusieurs bailleurs de fonds pour mettre en œuvre des activités programmatiques en accord avec ses objectifs stratégiques. A travers le mécanisme des subventions, Alliance Côte d'Ivoire fournit un appui financier et technique à une gamme variée de partenaires pour le déroulement d'activités de terrain en vue d'attendre leurs propres objectifs et ceux de Alliance Côte d'Ivoire.

Le mécanisme des subventions vise à soutenir les programmes de lutte contre le VIH/SIDA que développent sur le terrain les organisations de la société civile ivoirienne. La relation de partenariat entre Alliance Côte d'Ivoire et les PMO est régie par un Protocole de Subvention.

En fonction de la dimension et de l'envergure des programmes des PMO sur le terrain, Alliance Côte d'Ivoire les classera en différentes catégories pour faciliter le travail d'appui technique.

3.1. Les petits PMO

Ce sont généralement de petites organisations communautaires de base (OCB), des associations de développement, des amicales et des clubs que l'on retrouve dans les quartiers des grandes villes ou au niveau des zones rurales du pays.

Ces types de PMO sont très souvent mal structurés et sont également dépourvus de systèmes et procédures administratives et financières solides et fiables. La subvention maximum pour cette catégorie de partenaires ne devrait pas dépasser les 5 millions de Francs CFA. Compte tenu de la faiblesse de l'organisation administrative et financière de ces PMO, Alliance Côte d'Ivoire leur exigera de soumettre les originaux des pièces comptables justificatives de leurs dépenses en plus du rapport financier.

3.2. Les grands PMO

Ce sont de très grandes ONG avec des systèmes et procédures de gestion formalisés. Les contrôles internes et les systèmes comptables en place sont en conformité avec les règles de gestion généralement admises. La solidité de leur organisation administrative et financière devrait permettre à cette catégorie de PMO de pouvoir absorber des volumes de subventions pouvant atteindre les 50 millions de F CFA.

Ces types de PMO ne seront pas obligés de fournir les originaux des pièces comptables justificatives de leurs dépenses lors de l'envoi des rapports financiers périodiques à Alliance Côte d'Ivoire.

Cependant, il doit être clairement mentionné dans le protocole de subvention qui lie ces PMO à l'OL qu'ils seront obligatoirement soumis à un contrôle périodique (visites de supervision) par les gestionnaires de subvention de Alliance Côte et à un audit financier annuel sur la base des directives de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida de Côte d'Ivoire en la matière.

3.3. Les Conseils Généraux et les CDV

Les Conseils Généraux et les autres administrations publiques décentralisées qui reçoivent des fonds de Alliance Côte d'Ivoire dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA peuvent être classés dans la catégorie des Grands PMO et soumis aux mêmes règles de gestion. Les CDV peuvent être classées dans cette catégorie.

3.4. Les réseaux et les fédérations

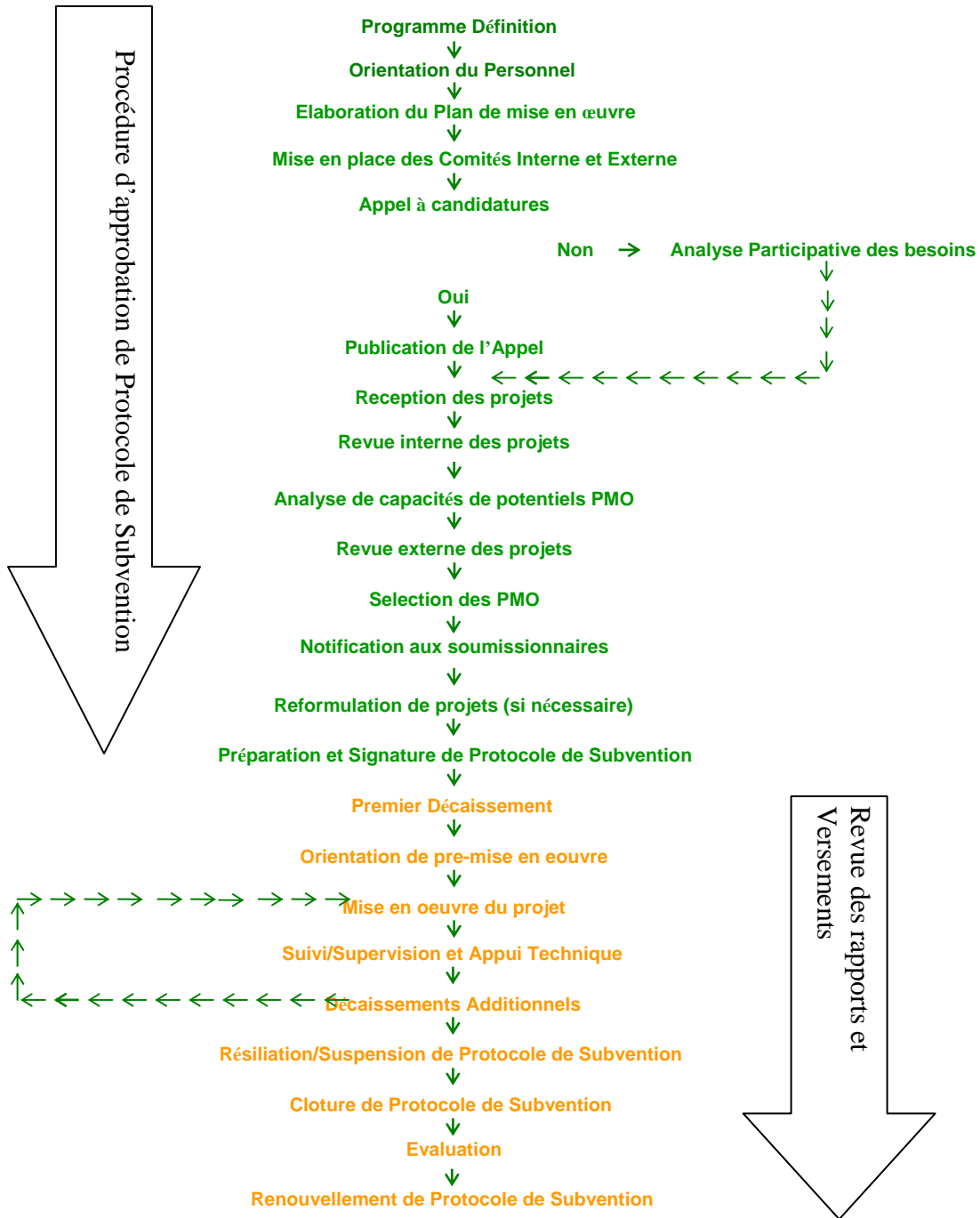
Le plus souvent, ce sont des regroupements ou des alliances de grandes ONG et autres organisations de la société civile au niveau national, régional ou international. Les réseaux et fédérations bénéficient de l'expertise disponible au niveau national et international et sont par conséquent susceptibles de se doter de politiques et procédures administratives plus ou moins fiables. En fonction des résultats de l'analyse des capacités de gestion financière des ces réseaux ou fédérations, Alliance Côte d'Ivoire pourra déterminer quelle est la catégorie adéquate dans laquelle ces PMO peuvent être classés.

4. Le cycle de gestion des subventions

Toutes les étapes et activités fondamentales du cycle de gestion des subventions au niveau de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA de Cote d'Ivoire sont décrites dans le schéma ci-dessous.

Le cycle et les procédures qui le sous-tendent sont applicables à toutes les catégories de PMO de Alliance Côte d'Ivoire (Petits et Grands PMO).

Pour saisir la différence dans les niveaux de capacités et d'organisation entre les PMO, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire devrait adapter les outils et documents contenus dans le cycle de gestion des subventions en fonction de la nature et des caractéristiques du PMO.



4.1. Définition du programme de subventions

A chaque début d'année, la définition du programme de subventions consiste à indiquer de manière claire et précise dans un document de gestion interne et avec tous les membres du personnel impliqués dans les campagnes de subventions au sein de Alliance Côte d'Ivoire les éléments suivants :

- Les thématiques de la campagne de subventions
- Les objectifs poursuivis
- Les activités à mettre en oeuvre
- Le budget disponible
- Les resultants attendus
- Les indicateurs de suivi/évaluation.

Le document de campagne de subventions doit être basé sur le programme objet du financement entre Alliance Côte d'Ivoire et le bailleur de fonds. Le programme de subventions peut être extrait également du plan d'action en cours de réalisation de l'OL.

L'objectif principal visé à travers cette session annuelle de définition du programme de subventions est de permettre une appropriation interne des détails du mécanisme de gestion des subventions de Alliance Côte d'Ivoire. Entre autres, les discussions devront inclure :

- a. Les focus programmatiques (les thèmes retenus, les objectifs, les stratégies de mise en oeuvre, les résultats attendus, le plan de mise en oeuvre, etc.);
- b. Les financements et budgets disponibles (reliquats de subventions sur les subventions antérieures, la répartition du budget disponible entre les différents volets);
- c. La couverture géographique de l'intervention;
- d. Les populations cibles du programme de subventions;
- e. Les rôles et responsabilités au sein de Alliance Côte d'Ivoire et au niveau des PMO;
- f. Les exigences et conditions du bailleur qui sont attachées à l'octroi de subventions aux organisations partenaires.

La définition du programme de subventions peut être une activité interne à Alliance Côte d'Ivoire comme aussi elle peut être élargie à des représentants des bailleurs de fonds de l'OL et aux acteurs clés de la lutte contre le VIH/SIDA au niveau local. Dans tous les cas, le résultat final du processus est l'élaboration d'un document de référence sur la campagne de subventions avec un budget approuvé qui tient compte des objectifs stratégiques du bailleur, des objectifs stratégiques de Alliance Côte d'Ivoire dans le cadre de la politique nationale de lutte contre le VIH/SIDA.

4.2. Orientation du personnel sur le programme de subventions

Après la définition du programme de subventions, la Direction de Alliance Côte d'Ivoire devra faciliter l'orientation du personnel clés (Finances, Programme, Suivi/Evaluation) responsable ou impliqué dans la mise en oeuvre du mécanisme de gestion des subventions de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Cote d'Ivoire. L'orientation du personnel devra permettre a Alliance Côte d'Ivoire d'harmoniser les compréhensions sur les points essentiels de la campagne de subventions tels que :

- a. Le mécanisme de subventions qui sera utilise;
- b. Les aspects programmatiques;
- c. Le budget et la gestion financière des contrats avec les PMO;
- d. La documentation nécessaire;
- e. Le suivi/évaluation des PMO;
- f. Le système de reportage;
- g. La conformité avec les règles et conditions attachées à la gestion des subventions;
- h. Les ressources humaines nécessaires pour la réussite de la campagne de subventions;
- i. L'appui logistique et administratif;
- j. Les acteurs locaux et les réseaux potentiels à contacter;
- k. Etc.

4.3. Elaboration d'un plan de mise en oeuvre

C'est un processus interne qui consiste à définir très clairement le plan de réalisation de la campagne de subventions. Les discussions et les sessions de planification doivent impliquer les départements Finances, Programme et Suivi/Evaluation de l'OL. Le plan de mise en ouvre devra indiquer entre autres les éléments suivants :

- a. Les diagnostics communautaires et participatifs des potentiels PMO;
- b. Les analyses de capacités organisationnelles et financières;
- c. L'élaboration des projets;
- d. L'allocation des ressources disponibles;
- e. L'élaboration d'un budget type par thématique ou volet;
- f. Les dates limites pour chaque activité critique de la campagne de subventions;
- g. L'inventaire des outils et documents de travail à utiliser ;

Le résultat final de cette étape est un plan de mise en oeuvre avec un budget prévisionnel pour chaque volet de subventions.

C'est à ce niveau également que l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire déterminera laquelle des approches suivantes sera suivie dans le processus de sélection des potentiels PMO :

- a. Appel à candidatures ouvert.
- b. Appel à candidatures restreint.
- c. Analyse communautaire et participative des besoins.

Chacune des ces approches est expliquée en détail dans ce Manuel de gestion des subventions.

4.4. Mise en place des comités internes et externes de revue des projets

Des comités internes et externes de revue des projets seront mis en place par Alliance Côte d'Ivoire pour assurer la transparence du processus, la validation par des domaines techniques d'intervention par des experts compétents et la participation de divers acteurs de la société civile locale dans le mécanisme d'octroi des subventions aux PMO.

4.4.1. Le Comité Interne de Sélection de Projets (CISP)

Ce Comité est mis en place par une note de service du Directeur Exécutif de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire et comprend au minimum les membres du personnel ci-après :

- a. Le Directeur du Programme
- b. Les Chargés et Assistants de Programme
- c. Le Directeur Administratif et Financier
- d. Les Gestionnaires de Subventions
- e. L'Assistante Administrative du Directeur Exécutif.

Le rôle du Comité Interne de Sélection de Projets est de :

- a. Déterminer si les documents de projets soumis par les potentiels PMOs sont complets et conformes aux conditions et spécifications contenues dans l'appel à candidatures
- b. Confirmer que les projets soumis répondent aux critères de sélection
- c. Analyser la pertinence et la faisabilité des projets soumis par les potentiels PMO
- d. Rejeter tous les projets qui ne sont pas conformes aux règles et critères de soumission
- e. Remplir une **Fiche d'Evaluation de Projets** pour chaque projet étudié.

4.4.2. Le Comité Externe de Sélection et d'Approbation de Projets (CESAP)

Le travail du Comité Externe de Sélection et d'Approbation de Projets (CESAP) devra se faire sur la base des **Termes de Référence du CESAP**.

Le Comité doit assurer que le système de gestion des subventions est conduit de façon ouverte, transparente, équitable et juste conformément à la **Politique sur l'octroi des subventions** de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire.

En vue de garantir la transparence absolue du mécanisme, **La politique sur les conflits d'intérêts** devra être prise en compte dans tout le processus de décision concernant l'octroi des subventions aux PMO. Tous les membres des différents comités de sélection de Alliance Côte d'Ivoire devront être au courant de cette politique, la lire et la signer pour signifier leur adhésion à ses principes avant de pouvoir siéger au sein des instances délibératives de l'OL. En plus, les membres des comités de sélection devront être informés du caractère confidentiel de toutes les informations reçues ou partagées lors des réunions de sélection des projets soumis par les PMO.

Le Comité Externe de Sélection et d'Approbation de Projets est nommé par le Directeur Exécutif de Alliance Côte d'Ivoire et comprend :

- a. Des personnes dont l'expertise et la compétence sont reconnues sur le thème objet de l'appel à candidatures et qui ne sont pas des employés de l'OL
- b. Des représentants d'organisations de la société civile dont les domaines d'intervention sont identiques ou connexes au thème de l'appel à candidatures
- c. Des représentants d'organisations internationales ou d'institutions dont la présence au CESAP est jugée pertinente et appropriée
- d. Un membre du personnel de Alliance Côte d'Ivoire sans droit de vote ; cette personne devra être a mesure de donner des compléments d'informations sur les projets si le CESAP le sollicite.

Le rôle du CESAP est de :

- a. Faire la revue du processus de présélection des projets soumis par les PMO
- b. Evaluer les projets soumis à son appréciation par le CISP
- c. Formuler des recommandations à l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire.

Dans certains cas, la composition et le rôle du CESAP peuvent être définis par le bailleur de fonds qui finance le programme de subventions.

4.5. Définition des critères de sélection des PMO

La transparence du mécanisme de gestion des subventions dépend de l'élaboration de critères de sélection claires et précis permettant à l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire de justifier les choix opérés tout au long du processus. Les dits critères de sélection doivent gouverner toutes les étapes de sélection des PMO.

Alliance Côte d'Ivoire définit deux catégories de critères dans le processus de sélection des potentiels PMO :

4.5.1. Les critères d'ordre général

Ces critères concernent :

- a. La reconnaissance légale par les autorités compétentes.
- b. L'expérience dans le domaine du VIH/SIDA ou de la Santé Publique.
- c. L'organigramme et la structuration.
- d. La capacité financière à gérer les fonds des bailleurs.
- e. L'encrage ou la base communautaire.
- f. Etc.

4.5.2. Les critères programmatiques

Ce sont des critères techniques minimum que le PMO doit satisfaire pour pouvoir être éligible aux subventions que l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire octroie dans les différents volets de son programme. En fonction des domaines spécifiques, les critères programmatiques sont élaborés comme suit :

- a. Les critères techniques tiennent compte des termes et conditions du programme objet de l'accord de financement entre le bailleur de fonds et Alliance Côte d'Ivoire.
- b. Les critères techniques sont développés par les Chargés/Assistants de Programme et approuvés par le Directeur de Programme.
- c. Après leur validation par le Directeur Exécutif de Alliance Côte d'Ivoire, les critères programmatiques sont soumis au Comité Externe de Sélection et d'Approbation des Projets (CESAP) pour approbation.

4.6. Appel à candidatures

C'est le procédé par lequel l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire informe les organisations de la société civile des opportunités de financements.

L'appel aux candidatures doit être publié au minimum **15 jours** avant la date limite pour la soumission des projets.

- **Appel à candidatures sous pli ouvert** : C'est un procédé ouvert et compétitif par lequel Alliance Côte d'Ivoire sélectionne des PMO potentiels pour la mise en oeuvre des activités.
- **Appel à candidatures sous pli fermé** : Alliance Côte d'Ivoire cible au départ un short liste d'organisations auxquelles elle demande de soumettre des projets. Cependant, des éléments de compétition seront introduits dans le processus de sélection pour pouvoir déterminer les organisations éligibles.
- **L'analyse participative des besoins communautaires** : Alliance Côte d'Ivoire peut sélectionner ses PMO en utilisant des approches participatives d'analyse des besoins au niveau des communautés. En fonction des résultats du diagnostic, des partenaires locaux potentiels seront identifiés et appuyés dans l'élaboration de projets de lutte contre le sida répondant aux besoins de leur communauté.

4.6.1. Publication d'un appel à candidatures sous pli ouvert

4.6.1.1. Préparation du dossier d'appel à candidatures

Il incombe au Directeur de Programme de Alliance Côte d'Ivoire de coordonner au niveau du personnel programmatique l'élaboration du **Dossier d'appel à candidatures** qui devra comprendre :

- a. Les critères généraux et techniques de sélection
- b. Le montant par type de subvention
- c. La date limite de dépôt des projets
- d. Les moyens de diffusions de l'appel à candidatures

Un appel à candidatures ouvert peut être publié au moins par les canaux de communication ci-dessous :

- a. Les media locaux ou nationaux.
- b. Le site web de Alliance Côte d'Ivoire.
- c. La distribution à travers une liste d'adresses e-mail.

En plus, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire devra s'assurer que l'avis d'appel à candidatures ouvert est disponible au niveau de certains lieux stratégiques :

- a. Les Districts sanitaires et autres services de santé publique
- b. Les Sièges des réseaux et fédérations d'organisations de la société civile
- c. Le Programme National de lutte contre le VIH/SIDA

L'avis d'appel à candidatures ouvert devra indiquer l'adresse exacte (y compris celle de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire) à laquelle les potentiels PMO pourront obtenir les canevas et guides ci-dessous :

- a. **Le Canevas de projet.**
- b. **Le Format de budget.**
- c. **Les Notes sur l'élaboration du budget.**
- d. **Le Protocole d'Accord de Subvention.**
- e. **Le Résumé du mécanisme de gestion des subventions.**

4.6.1.2. Revue et Approbation du dossier d'appel à candidatures

Dépendant du contenu des **TDR du CESAP**, les membres du Comité devront recevoir les informations suivantes pour faire la revue du dossier d'appel à candidatures :

- a. La copie du dossier d'appel à candidatures
- b. La liste provisoire des media ou canaux de communications identifiés pour la publication de l'appel.

Dans l'hypothèse où le CESAP est impliqué dans la revue et l'approbation des dossiers d'appel aux candidatures, les membres de ce Comité disposent de **3 jours francs** à compter de la date de réception de la copie du dossier d'appel aux candidatures et de la liste provisoire des canaux de diffusion pour formuler leurs observations à Alliance Côte d'Ivoire en :

- a. Approuvant le dossier d'appel à candidatures ; ou
- b. Suggérant la révision de ce dossier ; et
- c. Approuvant la liste provisoire des canaux de diffusion ; ou
- d. Suggérant la révision de ladite liste.

En l'absence de réponse dans les délais indiqués, le dossier d'appel à candidatures préparé par Alliance Côte d'Ivoire sera publié à travers les canaux de diffusion retenus.

En cas de suggestions de révision par un ou plusieurs membres du CESAP, une version révisée du dossier d'appel à candidatures et de la liste provisoire des canaux de diffusion sera transmise à tous les autres membres du Comité pour feedback dans les **2 jours** suivant la date de réception.

Après avoir recueillies les réponses formulées par les membres du CESAP dans les délais impartis, une version finale du dossier d'appel à candidatures et une liste définitive des canaux de diffusion seront préparées par le Directeur du Programme et soumises à l'approbation de la Direction de Alliance Côte d'Ivoire.

4.6.2. Publication d'un appel à candidatures sous pli fermé

4.6.2.1. Préparation, Revue et Approbation du dossier d'appel à candidatures

Ce sont les mêmes étapes qui seront suivies par Alliance Côte d'Ivoire aussi bien pour l'appel ouvert que pour l'appel restreint à candidatures. Les différences se situent au niveau des étapes suivantes :

- a. Il n'y a pas de recours aux canaux de diffusion, les potentiels partenaires sont déjà directement mentionnés sur un short liste.
- b. Le short liste et le dossier d'appel à candidatures sont revus conjointement par le CESAP avant d'être finalement approuvés par la Direction de Alliance Côte d'Ivoire.

La publication d'un appel à candidatures restreint consiste à envoyer le dossier d'appel d'offres directement aux potentiels organisations short listées.

L'avis d'appel à candidatures restreint devra indiquer l'adresse exacte (y compris celle de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire) à laquelle les potentiels PMO pourront obtenir les canevas et guides ci-dessous :

- f. **Le Canevas de projet.**
- g. **Le Format de budget.**
- h. **Les Notes sur l'élaboration du budget.**
- i. **Le Protocole d'Accord de Subvention.**
- j. **Le Résumé du mécanisme de gestion des subventions.**

4.7. Revue interne des projets

La revue interne s'applique aux projets soumis à la suite d'un appel à candidatures ouvert, restreint ou d'un diagnostic communautaire participatif.

Dans le cadre des appels à candidatures, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire reçoit les projets soumis par les potentiels PMO et s'assurent que les plis sont fermés et gardés dans un lieu sécurisé. Toute proposition reçue après la date limite de dépôt des candidatures ne sera pas ouverte et sera retournée comme tel à l'expéditeur.

Les projets sont ensuite soumis au Comité Interne de Sélection des Projets de Alliance Côte d'Ivoire qui les ouvre pour mener l'étude préliminaire.

Pour chaque projet étudié, le CISP déterminera si :

- a. Les critères généraux et spécifiques et les politiques en matière d'octroi des subventions de Alliance Côte d'Ivoire sont satisfaits en termes de focus programmatiques (domaines éligibles, objectifs, stratégies, couverture géographique, résultats, etc.).
- b. Les priorités actuelles du programme et les budgets disponibles sont tenus en compte dans le projet. Très souvent, de bons projets sont soumis par les PMO alors qu'ils ne sont pas compatibles avec les priorités de l'OL en ce moment. Dans ce cas, c'est de la responsabilité de Alliance Côte d'Ivoire de référer les soumissionnaires de tels projets vers d'autres agences ou institutions de financements.
- c. Le projet est faisable sur le plan organisationnel, technique et financier.
- d. Le projet a été soumis suivant les règles et les canevas préconisés par Alliance Côte d'Ivoire.

Le CISP peut demander à une organisation soumissionnaire de fournir des éclaircissements concernant la conformité avec les dispositions du dossier d'appel à candidatures.

Si un projet n'est pas conforme aux dispositions du dossier d'appel à candidatures ou n'a pas été complété après la demande d'informations complémentaires formulée par le CISP, il sera automatiquement rejeté.

Après avoir fait la revue de tous les projets et obtenus au cas échéant les éclaircissements demandés sur certains projets, le CISP prépare un **Procès-verbal de réunion** qui sera soumis au Comité Externe de Sélection et d'Approbation de Projets (CESAP).

Le **Procès-verbal de la réunion** du CISP fera le résumé des projets retenus :

- a. Nombre de projets reçus, clarifications demandées par le Comité lors de la revue, réponses obtenues.
- b. Informations générales comprenant le nom de l'organisation soumissionnaire, le volet ou thématique, le budget demande, etc.
- c. Les tableaux de vérification de la conformité des projets soumis aux dispositions du dossier d'appel à candidatures.
- d. La liste provisoire des PMO retenues.

Toutes les propositions rejetées devront faire l'objet d'une liste à part avec les raisons pour lesquelles le CISP les a disqualifiées.

Le **Procès-verbal de la réunion** devra être vérifié et approuvé par le Directeur du Programme et le Responsable Administratif et Financier avant d'être soumis au CESAP avec la liste de l'ensemble des projets présélectionnés.

4.8. Revue externe des projets

Le Comité Externe de Sélection et d'Approbation de Projets (CESAP) devra recevoir les informations suivantes de Alliance Côte d'Ivoire :

- a. Les projets et tout autre document fournis par les organisations soumissionnaires.
- b. Le **Procès-verbal de la réunion** du CISP (comprenant la liste provisoire des organisations présélectionnées).

Après avoir étudié et évalué les projets, le CESAP recommande par consensus ou par un vote à la majorité simple :

- a. Les projets qui sont conformes aux dispositions du dossier d'appel à candidatures.
- b. Les projets qui devront pouvoir recevoir un appui de Alliance Côte d'Ivoire sous forme de subventions.
- c. Les organisations soumissionnaires qualifiées pour recevoir une subvention.
- d. Et sur cette base, accepter la liste provisoire du CISP et octroyer la subvention.

Les recommandations du CESAP à l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire sont formulées dans un **Procès-verbal de la réunion** qui devra être signé par le Président et le Secrétaire du Comité.

Alliance Côte D'Ivoire prendra les recommandations du CESAP en considération mais n'est tenue de respecter ses décisions. La décision finale reviendra à la Direction de Alliance Côte d'Ivoire.

4.9. Notification aux soumissionnaires

A cette étape du processus, Alliance Côte d'Ivoire est tenue de notifier à tous les soumissionnaires les résultats de l'appel à candidatures par une lettre officielle d'approbation ou de rejet.

Pour ce faire, les canevas de **Lettre d'approbation sous condition d'analyse des capacités** ou **Lettre de rejet** seront utilisés pour ces correspondances.

Si approprié, Alliance Côte d'Ivoire pourra publier les résultats de l'appel à candidatures selon les mêmes canaux de diffusion.

4.10. Analyse de capacités des potentiels PMO et consultation des acteurs clés.

Les PMO retenus feront l'objet d'une analyse de capacités pour déterminer si les systèmes et ressources nécessaires à la mise en oeuvre des activités existent au sein de l'organisation et si les informations fournies dans le projet sont crédibles et fiables. L'analyse de capacités permet également d'identifier les gaps et les insuffisances du potentiel PMO ; cela est important pour la sélection finale des PMO de Alliance Côte d'Ivoire.

L'analyse des capacités est conduite lors des visites aux PMO pour pouvoir vérifier l'existence réelle de l'organisation. Elle peut être menée conjointement par les départements Programme, Finances et Suivi/Evaluation de Alliance Côte d'Ivoire et devra porter au moins sur les aspects suivants : Organisation et Gestion du PMO, Délivrance de services, Gestion Financière, Suivi/Evaluation et Reportage.

Pour chacun de ces aspects, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire devra développer des outils appropriés pour conduire les analyses de capacités :

4.10.1. Analyse de capacités de gestion organisationnelle

Cet outil permet de mesurer les capacités du PMO à planifier correctement et à mettre en oeuvre effectivement les activités. Il permet également d'avoir un aperçu sur la composition, la dynamique interne et le mode de gouvernance du PMO.

4.10.2. Analyse de capacités de délivrance de services

C'est la capacité de l'organisation à mettre en oeuvre des activités de lutte contre le sida de qualité avec un impact réel sur l'épidémie et les populations cibles que mesure cet outil.

4.10.3. Analyse de capacités de gestion financière

Cet outil devra déterminer si les procédures et systèmes financiers ainsi que les contrôles internes du PMO sont solides et fiables pour lui permettre de gérer des fonds, de budgétiser, de liquider des dépenses, de comptabiliser et de reporter proprement selon les règles définies par les bailleurs de fonds.

4.10.4. Analyse de capacités en suivi/évaluation et reportage

Cet outil mesure la capacité du PMO à suivre la mise en oeuvre des activités, à apporter les correctifs et redressements à temps et à montrer les indicateurs de progrès et de performances obtenus sur le terrain.

4.10.5. Consultation des acteurs et des partenaires

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire conduira une vérification de références au sein des organisations de la société civile et auprès des bailleurs de fonds de la place pour déterminer si le potentiel PMO est crédible avant de prendre la décision définitive de lui octroyer ou non une subvention.

4.10.6. Résultats des analyses de capacités et de la consultation

Une fois que les analyses de capacités et la consultation des acteurs et des partenaires sont terminées, Alliance Côte d'Ivoire devra faire un rapport résumant les constatations et conclusions essentielles du processus avec chaque potentiel PMO. Pour chaque aspect qui a fait l'objet d'analyse au sein du potentiel PMO, le rapport doit faire ressortir les forces et les faiblesses notées.

Il revient à l'équipe programmatique de Alliance Côte d'Ivoire de s'assurer que toutes les informations glanées tout au long du processus de sélection sont correctement documentées et classées.

4.10.7. Besoins en appui technique

L'analyse des capacités des potentiels PMO permet de relever les gaps et les insuffisances sur plusieurs domaines. Si le PMO est finalement retenu, les informations recueillies lors de l'analyse de capacités devront permettre à Alliance Côte d'Ivoire de s'assurer que les conditions minima sont remplies par le PMO avant le premier versement de fonds ou qu'elles le seront lors de la mise en oeuvre du protocole d'accord. Ces informations seront également utilisées pour l'élaboration des plans d'appui technique spécifique pour chaque partenaire de mise en oeuvre.

4.11. Sélection des Partenaires de Mise en Oeuvre

La Direction de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire prendra une décision finale sur la base des résultats de l'analyse de capacités et de la consultation des acteurs et des partenaires. Selon les cas, la Direction décidera de :

- a. Octroyer la subvention au PMO sans conditions.
- b. Octroyer la subvention sous réserve de certaines conditions à remplir avant le premier décaissement ou pendant la mise en oeuvre des activités.
- c. Appuyer le PMO pour la reformulation de son projet.
- d. Refuser la subvention au PMO sur la base de son incapacité à mettre en oeuvre les activités contenues dans le projet.

Pour cela, Alliance Côte d'Ivoire utilisera un modèle type de **Lettre d'approbation**, **Lettre d'approbation sous réserve** ou de **Lettre de rejet**.

4.12. Reformulation de projets

Certains projets peuvent requérir quelques ajustements sur le contenu, les cibles, le budget, etc. Dans ce cas de figure, le personnel de Alliance Côte d'Ivoire facilitera des sessions de reformulation de projets avec les potentiels PMO concernés pour rendre leurs projets bancables.

Les sessions de reformulation impliquent nécessairement le personnel Programme et Finances de Alliance Côte d'Ivoire et les personnels des PMO. Les projets reformulés sont à nouveau revus par le Directeur du Programme et le Directeur Administratif et Financier avant leur soumission à la Direction de Alliance Côte d'Ivoire pour une approbation finale.

4.13. Analyse participative des besoins communautaires

L'analyse participative des besoins au sein de la communauté consiste à recueillir les différents aspects sur lesquels la délivrance de services liés au VIH/SIDA est inexistante ou insuffisante. De tels besoins doivent être des besoins ressentis et exprimés par les communautés cibles du programme de subventions.

L'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire devra développer dans ce sens un outil d'**Analyse Participative des besoins communautaires** qui servira de module de formation des PMO.

Le processus d'identification des besoins de la communauté devra être articulé comme suit :

- Le planning des analyses participatives des besoins communautaires
- L'élaboration de projet
- L'identification du problème principal
- La sélection des stratégies du projet
- La rédaction du projet

Le Canevas de Projet, le Canevas de Budget et le Plan des Indicateurs de l'Alliance Nationale contre le Sida en Côte d'Ivoire devront être mis à la disposition des PMO pendant la phase d'élaboration de projet.

4.14. Préparation et signature de Protocole de Subvention

La **Procédure d’approbation de Protocole de Subvention**, telle que décrite dans ce manuel devra être suivie pour la préparation et la signature de tout Protocole de Subvention avec les PMO. Le but principal du processus est de s’assurer que le personnel programmatique et financier ainsi que la Direction de l’OL sont pleinement impliqués dans la décision de nouer un partenariat avec un PMO et que toutes les étapes sont correctement documentées. Seul, le Directeur Exécutif de l’Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d’Ivoire est habilité à prendre la décision finale de signature d’un Protocole de Subvention avec un PMO.

Un Protocole de Subvention est le document légal qui lie Alliance Côte d’Ivoire et ses partenaires de mise en oeuvre (PMO) ; le protocole doit être conforme à la législation ivoirienne et comporter toutes les exigences et restrictions du bailleur de fonds.

Le **Formulaire d’approbation de Protocole de Subvention**, décrit ci-dessous devra être initié par l’Assistant de Programme, revu par le Chargé de Programme et le Gestionnaire de Subventions et approuvé par le Directeur du Programme et le Directeur Administratif et Financier. Le Directeur Exécutif de l’OL ne pourra signer le Protocole de Subventions avec le PMO qu’après avoir marqué son autorisation sur ledit formulaire comprenant toutes les étapes de revue et d’approbation.

ALLIANCE CÔTE D’IVOIRE utilisera un **Protocole de Subvention** qui pourra, le cas échéant, être adapté aux exigences du bailleur de fonds.

Les documents annexes standard au Protocole de Subvention sont généralement les suivants :

Numéro d’ordre de l’Annexe	Description
Annexe 1	Visions & Valeurs de Alliance Côte d’Ivoire
Annexe 2	Projet soumis par le PMO
Annexe 3	Budget soumis par le PMO
Annexe 4	Indicateurs cibles du PMO
Annexe 4	Directives sur le reportage programmatique
Annexe 5	Canevas de rapport programmatique
Annexe 6	Directives sur le reportage financier
Annexe 7	Canevas de rapport financier
Annexe 8	Politique de l’OL sur le travail avec les populations clés
Annexe 9	Règles et restrictions du bailleur applicable au Protocole de Subvention.

4.14.1. Dépenses de pre-contractualisation

Ce sont des dépenses que le PMO a supportées et qui sont relatives au processus de négociation du Protocole de Subvention ou par anticipation à celui-ci. De telles dépenses sont seulement admises si elles l'auraient été après la signature du Protocole de Subvention et si le bailleur de fonds les a approuvées formellement par écrit.

4.14.2. Conditions à remplir par le PMO

A la suite de l'analyse de capacités du PMO, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire peut exiger qu'un certain nombre de conditions soient remplies par le PMO avant le premier décaissement ou pendant la mise en œuvre du projet.

Dans l'un ou l'autre des cas, sauf accord entre Alliance Côte d'Ivoire et le PMO, celui-ci est tenu de satisfaire sur le fonds et la forme à toutes les conditions et exigences pré requises pour la poursuite du partenariat.

Si une ou plusieurs conditions ne sont pas respectées par le PMO à une date convenue avec Alliance Côte d'Ivoire, comme il est stipulé dans le Protocole de Subvention, l'OL peut, à tout moment, résilier de plein droit le Protocole de Subvention.

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire notifiera dans les meilleurs délais au PMO quand elle a établi que les conditions ou exigences n'ont pas été respectées.

4.14.3. Classement des Protocoles de Subvention et mise à jour de la base de données sur les Subventions

Après la signature du Protocole de Subvention entre Alliance Côte d'Ivoire et le PMO, l'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions ouvrira un fichier/chrono de classement contenant les documents et informations suivantes pour chaque PMO :

- a. L'original du Protocole de Subvention signé.
- b. Les originaux du projet, du budget et du plan de travail du PMO.
- c. Tout autre document du processus de signature du Protocole de Subvention comme le **Formulaire d'approbation de Protocole de Subvention**.
- d. Toutes les correspondances entre le PMO et Alliance Côte d'Ivoire.

L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions mettra à jour la base de données sur les subventions :

- a. Nom, adresse du PMO.
- b. Période du Protocole de Subvention.
- c. Montant du Protocole de Subvention.
- d. Domaine, volet, thème d'intervention.
- e. Date de signature du Protocole de Subvention.

4.15. Premier Décaissement

Un premier décaissement sera fait au PMO comme indiqué sur le Protocole de Subvention. Le montant est généralement déterminé en tenant compte du plan de travail et du budget pour les 3 ou 4 premiers mois de la période du Protocole de Subvention. Tout déboursement aux PMO doit être assujéti à la disponibilité des fonds au niveau de Alliance Côte d'Ivoire à la date du décaissement.

Un **Formulaire de revue des rapports et d'autorisation de versement**, tel que décrit ci-dessous, sera rempli avant tout décaissement aux PMO. Le but principal de ce procédé est d'assurer que les personnels programmatique et financier ainsi que la Direction de Alliance Côte d'Ivoire sont pleinement impliqués dans la décision de décaissement aux PMO est que toutes les étapes sont correctement documentées.

Après chaque versement de fonds, un **Avis de décaissement** sera envoyé au PMO pour lui fournir les informations suivantes sur le versement :

- a. Date du versement
- b. Montant du versement
- c. Références bancaires utilisées.

L'**Avis de décaissement** sera utilisé comme un document sur la base duquel la base de données sera mise à jour par le Gestionnaire de Subventions.

L'**Avis de décaissement** sera également classé dans le fichier/chrono du PMO par l'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions.

4.16. Orientation des PMO avant la mise en oeuvre

Après avoir signé le Protocole de Subvention et effectué le premier décaissement pour le PMO, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire devra planifier un programme d'orientation des ses partenaires avant le démarrage effectif des activités sur le terrain. Les sessions d'orientation doivent réunir le personnel et les membres des instances de gouvernance du PMO, les bénéficiaires du programme et tous les acteurs clés dans la zone d'intervention du PMO.

L'orientation avant la mise en oeuvre devra aborder, entre autres, les aspects suivants :

- a. La clarification des composantes du programme qui sera mise en œuvre (thèmes, cibles, zones d'intervention, etc.).
- b. La clarification du contenu du Protocole de Subvention.
- c. La conformité avec les règles et les restrictions du partenariat aussi bien au niveau du PMO que de ses bénéficiaires.
- d. La gestion du budget.
- e. Les rôles et responsabilités du PMO et de ses bénéficiaires lors de la mise en oeuvre.
- f. La collecte des données et les exigences du reportage (programmatique et financier).
- g. Les canaux de communication et les personnes de contact.

Les documents de référence des sessions d'orientation des PMO comprennent le projet final, le budget et le plan de travail, le Protocole de Subvention, les règles et restrictions du bailleur et toute autre documentation pertinente.

Pendant la réunion d'orientation, un **Plan de communication entre Alliance Côte d'Ivoire et les PMO**, sorte de guide sur les mécanismes de communication entre les différentes personnes impliquées dans la mise en œuvre du projet sera partagé.

Dépendant du thème, de la dimension et des conditions spécifiques attachées à chaque subvention, le plan devra indiquer les sujets de communication et les personnes qui devront en être informées pendant la mise en oeuvre du programme.

4.17. Mise en oeuvre du projet

Les activités du projet sont mises en oeuvre sur la base du projet et du budget approuvés qui font partie intégrante du Protocole de Subvention entre l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire et le PMO.

La mise en oeuvre des activités programmatiques dépend de l'orientation stratégique du bailleur et de ses exigences. Alliance Côte d'Ivoire s'assurera que les PMO suivent et appliquent les recommandations dans le déroulement de leurs activités et qu'ils sont en conformité avec les règles et restrictions de celui-ci.

Le PMO est responsable et comptable devant l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire de toutes les ressources qu'il a reçues dans le cadre du Protocole de Subvention pour les résultats à atteindre.

4.18. Suivi des PMO

Alliance Côte d'Ivoire s'assurera que la mise en oeuvre des programmes par les PMO est effectivement suivie. C'est un processus continu dans lequel Alliance Côte d'Ivoire vérifie les activités et les résultats obtenus sur le terrain. Toutes les activités des PMO devront être suivies en fonction des objectifs fixés dans le projet initial, la qualité du travail effectué et l'atteinte des résultats indiqués sur le plan de travail. Ce travail de suivi est fait à travers :

- a. Les visites de suivi.
- b. La revue et l'approbation des rapports programmatiques et financiers.
- c. Les sessions de revue et de re-planification.
- d. Les audits.

4.18.1. Les visites de suivi/supervision

Les visites techniques aux PMO sur le terrain devront être effectuées par le personnel programmatique de Alliance Côte d'Ivoire. L'objet de telles visites est de s'assurer que :

- a. Les activités programmatiques sont mises en œuvre sur la base du projet approuvé, du plan de travail et des résultats attendus du projet.
- b. Le projet est entrain d'atteindre les populations cibles dans sa mise en œuvre et selon les performances du moment.
- c. La documentation interne du projet est adéquate.
- d. Les informations fournies par le PMO, comme les indicateurs, ont été correctement collectées et reportées à Alliance Côte d'Ivoire.
- e. Les systèmes et outils sont en place pour la collecte régulière des données de mise en oeuvre.

Les visites de suivi financier devront être conduits par le personnel Finances de Alliance Côte d'Ivoire, notamment le Gestionnaire de Subventions. Ces visites ont pour objet de vérifier que les fonds sont dépensés :

- a. En accord avec le budget approuvé.
- b. Sur la base du plan de travail et des résultats attendus du projet.
- c. Conformément aux règles et restrictions de Alliance Côte d'Ivoire et de ses bailleurs de fonds.
- d. Avec des pièces comptables justificatives sur les fichiers de paiement.

Alliance Côte d'Ivoire encouragera la conduite de visites conjointes de suivi sur le terrain entre le Programme et les Finances pour avoir une compréhension harmonisée de la mise en œuvre du projet.

Chaque visite de suivi des PMO devra faire l'objet d'un rapport de visite qui sera élaboré par le personnel programmatique et/ou financier qui a conduit la visite et approuvé par le Directeur de Programme et/ou le Directeur Administratif et Financier. Alliance Côte d'Ivoire documentera toutes les visites de suivi aux PMO sur la base d'un canevas de **Rapport de visite**. Une fois approuvés à l'interne par les personnes appropriées, les rapports des visites de suivi doivent être partagés avec les PMO concernés.

Les visites de suivi aux PMO donnent à Alliance Côte d'Ivoire l'opportunité d'identifier les besoins d'appui technique programmatique et financier et de former petit à petit le personnel des partenaires ; ces visites de suivi et de supervision formative facilitent le renforcement de capacités des PMO et l'amélioration de leurs systèmes et procédures pendant la mise en œuvre du projet.

La base de données sur les subventions devrait être mise à jour à chaque visite de terrain en fonction des informations programmatiques, financières et organisationnelles qui ont été relevées durant les visites aux PMO.

4.18.2. Revue et approbation des rapports programmatiques et financiers

Les PMO devront soumettre à l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire des rapports financiers et programmatiques conformément au planning de reportage défini dans le Protocole de Subvention.

La revue, l'approbation et le décaissement conséquent de fonds pour les PMO devront être conformes aux procédures décrites dans ce manuel de gestion des subventions.

Les rapports programmatiques et financiers des PMO sont envoyés au personnel programmatique de Alliance Côte d'Ivoire qui doit s'assurer que les informations requises ont et fournies :

Pour les rapports programmatiques:

- a. Un canevas de rapport programmatique qui devra inclure :
 - ✓ Description des réalisations.
 - ✓ Description des défis et obstacles.
 - ✓ Commentaires supplémentaires sur les performances.
 - ✓ Performances obtenues sur les cibles.
 - ✓ Besoins futurs d'appui technique.

Pour les rapports financiers:

- b. Un canevas de rapport financier qui devra inclure :
 - ✓ Exécution budgétaire sur le trimestre et sur la durée de vie du Protocole de Subvention
 - ✓ Prévisions pour la prochaine période.
 - ✓ Contrôle de trésorerie.
 - ✓ Etat des subventions octroyées aux bénéficiaires (si applicable)
- c. Copies de tous les documents financiers et des pièces comptables justificatives (si applicable)
- d. Copies des relevés bancaires
- e. Rapprochements bancaires.

Le personnel programmatique destinataire des rapports envoyés par les PMO devra initier un formulaire de revue et d'approbation des rapports auquel sera attachée toute la documentation technique et financière reçue du partenaire de mise en oeuvre..

Il est très important de maintenir la communication et les échanges de vue entre le personnel programmatique et le personnel financier lors de la revue des rapports. En effet, l'un des objectifs visés à travers cette revue est de vérifier la concordance ou la cohérence entre la description des activités techniques/programmatisées et les dépenses imputées au projet.

o Rapports programmatiques

L'atteinte de chaque résultat attendu sera vérifiée sur la base des indicateurs retenus sur le Protocole de Subvention. Le PMO a la responsabilité de collecter les indicateurs pendant la mise en œuvre et de les présenter sous forme de rapport programmatique à Alliance Côte d'Ivoire conformément au planning de reportage.

Le PMO utilisera le canevas de rapport programmatique de Alliance Côte d'Ivoire et suivra ses directives sur le reportage programmatique.

La revue des rapports programmatiques est effectuée par l'Assistant ou le Chargé de Programme avant d'être approuvée par le Directeur de Programme.

La revue programmatique consistera à vérifier si :

- a. Le rapport est complet.

- b. Les résultats attendus sont atteints ou non.
- c. Les réalisations et les défis sont suffisamment décrits.
- d. La collecte des indicateurs est rigoureuse.
- e. Les activités reportées sont reflétées par les dépenses contenues dans le rapport financier.

Toute anomalie détectée sur le rapport programmatique sera soulignée au PMO par l'Assistant ou le Charge de Programme qui veillera particulièrement à s'assurer que les défis/contraintes relevés dans le rapport seront pris en compte dans l'appui technique à fournir au PMO.

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire devra fournir de l'appui technique aux PMO dans la préparation et la soumission de leurs rapports périodiques.

- **Rapports financiers**

Les rapports financiers sont revus et analysés par le Gestionnaire de Subventions et approuvés par le Directeur Administratif et Financier.

Le PMO soumettra son rapport sur la base du canevas de rapport financier de Alliance Côte d'Ivoire en version électronique ou en copie dure.

Dans la mesure du possible, Alliance Côte d'Ivoire devra effectuer des visites d'appui technique aux PMO à la fin de chaque période de reportage financier pour anticiper sur les difficultés et répondre aux questions sur l'élaboration et la soumission des rapports.

Le Gestionnaire de Subventions et/ou l'Assistant de Programme doit s'assurer que le rapport soumis par le PMO est conforme au canevas de rapport financier de Alliance Côte d'Ivoire et qu'il comprend toutes les informations financières requises pour la revue.

De temps en temps, le Gestionnaire de Subventions et/ou l'Assistant de Programme apporteront des changements mineurs au rapport financier soumis par le PMO. La version finale revue et approuvée par Alliance Côte d'Ivoire devra alors être communiquée au PMO pour ses classements et archivages.

Par contre, si les modifications à faire sont substantielles, le rapport devra être retourné au PMO qui fera les changements nécessaires avant de le soumettre de nouveau à Alliance Côte d'Ivoire.

Le rapport financier revu par le Gestionnaire de Subventions et/ou l'Assistant de Programme est soumis au Directeur Administratif et Financier pour approbation avec, le cas échéant, une demande de décaissement de fonds pour le PMO.

- **Mise à jour de la base de données**

Une fois que les rapports programmatiques et financiers sont approuvés, le Gestionnaire de Subventions devra mettre à jour la base de données sur les subventions. L'Assistant de Programme devra en faire de même pour la base de données du Nouveau Système de Reportage.

4.18.3. Revue et re-planification

La revue et la re-planification des activités permettent de suivre la mise en oeuvre des projets des PMO de façon périodique. Elle devrait avoir lieu au moins deux fois par an au niveau des PMO. Les résultats de ces revues avec les PMO devront alimenter les sessions de revue et de re-planification de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire.

L'analyse critique de la mise en oeuvre des activités par les PMO permettra à Alliance Côte d'Ivoire de mesurer les performances et les réalisations, d'identifier les contraintes et de corriger les dysfonctionnements.

Les sessions de revue et de re-planification peuvent être menées de façon collective pour tous les PMO intervenant sur une même thématique. Dans tous les cas, elles devront réunir les personnels du PMO impliqués dans la mise en oeuvre des activités, les bénéficiaires du programme et les acteurs clés au niveau local. Les sessions de R&R au niveau des PMO devront être facilitées et animées par le personnel programmatique de Alliance Côte d'Ivoire avec l'implication des membres de l'Equipe Finances.

En fonction du contexte et des résultats obtenus par le PMO, des objectifs et des indicateurs seront fixés pour la période suivante. Le cas échéant, de nouveaux axes d'intervention ou de nouvelles cibles peuvent être retenus à l'occasion des sessions de R&R, à condition bien sur que les exigences du bailleur de fonds soient prises en compte.

4.18.4. Audit des PMO

Alliance Côte d'Ivoire commanditera des audits financiers des comptes des PMO sur la base des pratiques généralement admises en la matière. Un rapport d'audit et une lettre sur le contrôle interne seront préparés à l'attention de l'Alliance Nationale Contre le Sida en Côte d'Ivoire. Les audits financiers externes des partenaires seront conduits sur la base des **Directives d'audit financier des PMO** en vigueur au niveau de Alliance Côte d'Ivoire.

Le rapport de l'auditeur et la lettre sur le contrôle interne devront être signés par une personne autorisée au niveau du PMO avant d'être soumis à l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire.

La revue financière des comptes des PMO devra être conduite de temps en temps par Alliance Côte d'Ivoire pour s'assurer que les fonds sont utilisés dans le seul objet du Protocole de Subvention et que la pratique en matière de gestion financière et comptable est conforme aux normes généralement admises.

Alliance Côte d'Ivoire définira à chaque début d'année un plan d'audit pour les PMO dont les financements exigent un audit externe indépendant.

Su la base d'un **Outil d'analyse de risques financiers**, l'Alliance Nationale Contre le Sida en Côte d'Ivoire identifiera les PMO à risques qui requièrent un audit. Dans tous les cas, Alliance Côte d'Ivoire considérera dans son appréciation de l'opportunité ou non d'un audit les éléments suivants :

- Un grand financement est prévu/planifié pour le PMO.
- Une inquiétude ou des doutes existent sur l'utilisation des fonds du Protocole.
- Des problèmes persistent au niveau du PMO (organisationnel, financier et/ou programmatique) malgré tout l'appui technique fourni durant l'année.
- Des gaps et des insuffisances relevées lors de l'analyse de capacités.
- Le bailleur de fonds exige un audit pour cette catégorie de PMO.

C'est de la responsabilité du Directeur Administratif et Financier de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire de coordonner tout le plan d'audit des PMO.

Toutes les questions soulevées par l'audit seront discutées entre le PMO et Alliance Côte d'Ivoire ; au cas ou des besoins en renforcement de capacités sont identifiés par l'audit, l'appui technique nécessaire sera fourni au PMO par Alliance Côte d'Ivoire.

Lorsqu'un audit révèle la présence d'une fraude ou escroquerie dans les opérations financières d'un PMO, les dispositions de la politique anti-fraude de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire s'appliqueront immédiatement.

4.19. Appui technique aux PMO

L'une des missions principales d'une organisation de liaison comme Alliance Côte d'Ivoire est de renforcer les capacités techniques et financières des organisations de la société civile impliquée dans la lutte contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire. Ainsi, sur la base des résultats de l'analyse de capacités des PMO, Alliance Côte d'Ivoire est suffisamment informée pour pouvoir fournir un appui

technique approprié et varié (Organisation, Finances, Programme, Suivi/Evaluation, etc.) aux partenaires.

L'appui technique pourra être délivré aux PMO par :

- a. Des visites d'appui technique.
- b. La formation ciblée.
- c. Des ateliers
- d. Des visites d'échanges
- e. La participation aux conférences
- f. Le Mentoring
- g. La mise à disposition de supports et outils
- h. L'appui au PMO dans le développement de supports et outils

4.19.1. Visites d'appui technique sur le terrain

Les visites d'appui technique sont conduites par le personnel de Alliance Côte d'Ivoire (Programme, Finances) ou par des experts ou consultants commis à cet effet. Le but de ces visites est d'appuyer la mise en œuvre des activités du PMO mais aussi de renforcer ses capacités et d'améliorer ses systèmes et procédures.

Les visites d'appui technique peuvent être jumelées avec les visites de suivi ; cependant, elles sont plus spécifiques, répondent le plus souvent à des besoins d'appui identifiés auparavant et permettent des face-à-face entre le PMO et Alliance Côte d'Ivoire.

Un rapport de visite d'appui technique élaboré par le ou les chargés de mission est approuvé par le Directeur du Programme et/ou le Directeur Administratif et Financier avant la mise à jour de la base de données.

4.19.2. Formation ciblée

L'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire facilitera des sessions de formation ciblant des aspects spécifiques qui ont été relevés comme besoins lors de l'analyse de capacités des PMO.

La formation ciblée réunit généralement plusieurs PMO qui ont les mêmes besoins de renforcement sur un thème donné. Elle peut être animée par le

personnel programmatique et/ou financier de Alliance Côte d'Ivoire ou par des consultants ou personnes ressources de l'OL.

4.19.3. Ateliers

Les ateliers tels que la formation des formateurs, la formation sur les approches de prévention vulgarisées par Alliance Côte d'Ivoire sont autant d'occasions pour accroître les connaissances et les compétences des PMO dans le domaine du VIH/SIDA. Ces renforcements de capacités permettent également d'accroître la qualité dans la délivrance des services aux bénéficiaires.

4.19.4. Visites d'échanges entre les PMO

Alliance Côte d'Ivoire encouragera l'échange horizontal d'expériences entre les différents PMO. Les leçons capitalisées sur le terrain par les PMO plus anciens pourront être utiles aux nouveaux partenaires.

4.19.5. Participation aux conférences

Dans le cas où la participation d'un PMO à une conférence est de nature à renforcer substantiellement son travail sur le terrain, le Directeur du Programme en liaison avec le Directeur Administratif et Financier pourra apprécier de l'opportunité d'engager une telle dépense.

4.19.6. La supervision formative

L'appui technique rapproché et individualisé que le personnel programmatique et financier de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida de Côte d'Ivoire apportera au personnel des PMO sera déterminant dans la capacitation des partenaires.

Cet appui doit être continu tout au long de la mise en œuvre du projet.

4.19.7. Mise à disposition de supports et outils

Le personnel programmatique et financier doit identifier les besoins en supports et outils des partenaires, les collecter au niveau de Alliance Côte d'Ivoire ou d'autres organisations ressources et les mettre à la disposition des PMO.

4.19.8. Appui au PMO dans le développement de supports et outils

Pour tenir compte des réalités locales et du contexte, le personnel programmatique de Alliance Côte d'Ivoire facilitera des séances d'élaboration ou d'adaptation de supports et outils pour appuyer la mise en œuvre des activités du PMO.

4.20. Décaissements après approbation des rapports programmatiques et financiers

Les décaissements additionnels aux PMO sont basés sur la revue des rapports programmatiques et financiers, le solde des fonds détenus par les PMO la fin de la période de reportage, les prévisions pour la prochaine période. Chaque décaissement est assujéti à la disponibilité des fonds au niveau de Alliance Côte d'Ivoire.

Un formulaire de revue et d'autorisation de versement, tel que décrit ci-dessous sera initié pour chaque décaissement aux PMO.

4.21. Amendements aux Protocoles de Subvention

Tout changement dans les termes et conditions du Protocole de Subvention doit être mentionné par écrit dans un canevas d'**Avenant au Protocole de Subvention**, lequel spécifie la nature des modifications et comporte la signature des deux parties.

Un avenant ne pourra être valide que s'il est écrit et s'il contient les signatures des personnes autorisées au niveau de Alliance Côte d'Ivoire et du PMO.

L'avenant est initié, revu et approuvé selon la même procédure de signature du Protocole de Subvention qu'il est censé modifier.

4.21.1. Avenant sans incidence budgétaire

Souvent, le Protocole de Subvention arrive à terme alors que les activités ne sont pas terminées et le budget n'est pas épuisé. Dans ces circonstances, Alliance Côte d'Ivoire et le PMO s'accorde généralement pour un avenant sans incidence budgétaire.

Il est souhaitable que la procédure soit enclenchée bien avant la fin du Protocole de Subvention en cours d'exécution soit par Alliance Côte d'Ivoire ou par le PMO. L'avenant est soumis sur la base d'un formulaire de **Demande de prorogation de Protocole de Subvention**.

Le formulaire est traité selon la procédure d'approbation des protocoles de subvention décrite dans ce manuel.

Le Gestionnaire de Subvention et/ou l'Assistant de Programme devra faire la revue de l'Avenant et des propositions éventuelles de réallocation des fonds entre les lignes budgétaires.

4.21.2. Réallocation budgétaire

Le PMO remplit un formulaire de **Demande de réallocation budgétaire** et l'envoie au personnel programmatique de contact au sein de Alliance Côte d'Ivoire en expliquant les raisons qui motivent la réallocation et surtout les lignes budgétaires concernées.

Dépendant du résultat de la revue à l'interne de la demande du PMO, le formulaire est traité selon la procédure d'approbation des protocoles de subvention décrite dans ce manuel.

Si la réallocation budgétaire est approuvée, le Gestionnaire de Subventions devra adapter conséquemment le canevas de reportage financier du PMO pour la prochaine période de reportage.

4.21.3. Rallonge budgétaire

Le PMO remplit un formulaire de **Demande de rallonge budgétaire** et l'envoie au personnel programmatique de contact au sein de Alliance Côte d'Ivoire en expliquant les raisons qui motivent la rallonge budgétaire. Normalement, la demande doit être accompagnée d'un projet et d'un plan de travail budgétisé pour permettre au personnel programmatique et financier d'apprécier la recevabilité de la requête du PMO.

Dépendant du résultat de la revue à l'interne de la demande du PMO, le formulaire est traité selon la procédure d'approbation des protocoles de subvention décrite dans ce manuel.

Si la rallonge budgétaire est approuvée, le Gestionnaire de Subventions devra adapter conséquemment le canevas de reportage financier du PMO pour la prochaine période de reportage.

4.21.4. Classements des avenants et mise à jour de la base de données

Une fois que l'avenant est signé par les deux parties, le Gestionnaire de Subventions ou l'Assistant de Programme classe toute la documentation dans le fichier/chrono du PMO, y compris le formulaire d'approbation des protocoles de subvention dûment rempli et signé.

La base de données sur les subventions sera mise par le Gestionnaire de Subventions.

4.22. Clôture de Protocoles de Subvention

Une subvention est clôturée lorsque les activités prévues dans le projet sont entièrement réalisées et que toutes les activités administratives requises ont été menées. Ce processus est mis en œuvre sur la base d'un **Formulaire de clôture de subvention**.

La procédure de clôture d'une subvention est décrite comme suit :

4.22.1. Soumission de rapports finaux

Le PMO devra soumettre à l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire les rapports financiers et programmatiques finaux conformément aux dispositions du Protocole de Subvention.

En collaboration avec le PMO, les vérifications suivantes devront être conduites :

- a. toutes les avances de fonds ont été justifiées ;
- b. les soldes bancaires ont été vérifiés (relevés bancaires, rapprochements bancaires, etc.) ;
- c. les dettes en instance de paiement ;
- d. les soldes bancaires diminués des dettes dûment contractées sont reversés à Alliance Côte d'Ivoire.

4.22.2. Inventaire des équipements

Le PMO devra faire l'inventaire physique de toutes les immobilisations acquises sur le financement de Alliance Côte d'Ivoire. Les détails sur les équipements font partie du rapport final à soumettre en fin de projet :

- a. Designation de l'équipement
- b. Date d'acquisition
- c. Coût d'acquisition
- d. Location
- e. Etat/condition
- f. L'utilisation propose après la clôture du projet.

Le PMO sera informé par Alliance Côte d'Ivoire de la propriété de chaque bien d'équipement en accord avec les règles et restrictions des bailleurs.

4.22.3. Versement pour solde de tout compte

Si nécessaire, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire effectuera dans les meilleurs délais un paiement pour les dépenses du PMO éligibles dans le budget approuvé du protocole de subvention en cours de clôture.

4.22.4. Restitution de fonds non utilisés

Le PMO retournera dans les meilleurs délais tout solde de fonds avancés par Alliance Côte d'Ivoire et dont il n'a pas l'autorisation d'utiliser pour d'autres activités.

L'OL se réserve le droit de demander au PMO le reversement de tout fonds dont elle juge qu'il n'a pas été engagé dans le cadre de la mise en œuvre des activités du projet ou en accord avec les règles et restrictions du Protocole de Subvention.

4.22.5. Audit de clôture

L'audit des PMO sera conduit conformément au plan d'audit de Alliance Côte d'Ivoire. Lors de la clôture d'un projet, Alliance Côte d'Ivoire déterminera si un audit est requis pour le processus de clôture. Si c'est le cas, sauf si le Protocole de Subvention en dispose autrement, l'audit de clôture portera nécessairement sur les comptes ou le programme du PMO et produira un rapport d'audit et une lettre de recommandations.

L'exercice d'audit et la lettre de recommandations de l'auditeur seront conformes aux normes et standards internationaux et aux directives de Alliance Côte d'Ivoire en la matière, et inclura au minimum les recettes et dépenses du PMO relatives au projet à clôturer.

Dans l'hypothèse où un audit final n'aurait pas eu lieu avant la clôture du projet, Alliance Côte d'Ivoire maintient le droit de recouvrer une somme appropriée du montant du Protocole de Subvention en considération d'éventuelles recommandations de l'audit sur des dépenses inéligibles du PMO.

4.22.6. L'archivage des documents

Tous les documents financiers, statistiques et autres informations pertinentes sur la subvention octroyée au PMO devront être gardés par celui-ci au moins pendant une période de 5 ans à compter de la date de soumission du rapport final.

Si une opération d'investigation, de réclamation ou d'audit a débuté avant l'expiration du délai de 5 ans, les documents devront également être gardés par le PMO jusqu'à la fin de l'opération ou de la mise en œuvre de toute action résultant des recommandations de ladite opération.

Les équipements acquis sur financement de Alliance Côte d'Ivoire devront être retenus jusqu'à une période de 5 ans suivant la soumission du rapport final.

4.22.7. Confirmation de la clôture du projet

L'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire informera formellement le PMO de la clôture du Protocole de Subvention et confirmera le titre de propriété de tous les actifs acquis dans le cadre projet. Pour ce faire, un canevas de **Lettre de clôture** sera utilisé par Alliance Côte d'Ivoire.

4.23. Résiliation ou suspension de Protocoles de Subvention

La suspension est une action de sauvegarde de Alliance Côte d'Ivoire qui consiste à retirer son appui au projet du PMO le temps que des correctifs soient apportés par celui-ci à la mise en oeuvre des activités ou qu'une décision de résiliation soit définitivement prise par l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire.

La résiliation est une annulation partielle ou totale et à tout moment de l'appui que Alliance Côte d'Ivoire devait apporter au PMO dans le cadre de la mise en oeuvre des activités du protocole de subvention.

4.23.1. Droit de Alliance Côte d'Ivoire à résilier

A tout moment, Alliance Côte d'Ivoire a le plein droit de résilier, partiellement ou totalement, le Protocole de Subvention en le notifiant par écrit au PMO. La résiliation peut intervenir dans les cas suivants :

- a. Chaque fois qu'il est prouvé que le PMO a effectivement failli aux termes et conditions stipulés dans le Protocole de Subvention.
- b. Avec l'accord du PMO, et dans ce cas, les deux parties s'accordent sur les dispositions de résiliation, la date de prise d'effet, les parties du Protocole de Subvention à résilier dans le cas d'une résiliation partielle.
- c. Dès lors qu'il est prouvé que la continuation d'une partie ou tout du Protocole de Subvention n'est pas de l'intérêt de Alliance Côte d'Ivoire ou est en violation de la loi.

La résiliation d'un Protocole de Subvention doit être notifiée au PMO sur la base d'un modèle type de **Lettre de résiliation**.

Alliance Côte d'Ivoire devrait, après avoir notifié la suspension ou la résiliation d'une partie ou tout d'un Protocole de Subvention, interdire au PMO d'imputer des charges additionnels au projet sauf celles encourues pendant la période de suspension et qui auraient été expressément indiquées dans la lettre notification.

Si la cause de la suspension persiste au-delà de 60 jours, l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire devrait résilier le Protocole de Subvention par écrit et annuler la partie de la subvention qui n'a pas été déboursée ou irrévocablement engagée avec les tiers.

4.23.2. Droit du PMO à résilier

Le PMO a le droit de résilier une partie ou tout du Protocole de Subvention, et à tout moment, en notifiant Alliance Côte d'Ivoire sur :

- a. Les raisons de la résiliation
- b. La date effective de la résiliation
- c. Si c'est une résiliation partielle, la partie du Protocole de Subvention.

Cependant, en cas de résiliation partielle par le PMO, Alliance Côte d'Ivoire devra prendre la décision d'une résiliation totale du Protocole de Subvention si elle estime que le projet modifié ne permettra plus d'atteindre les objectifs pour lesquels la subvention avait été octroyée au PMO.

4.23.3. Restitution de fonds non utilisés

Le PMO devra, dans les 30 jours suivant la date de résiliation du protocole de subvention, restituer à Alliance Côte d'Ivoire tous les fonds non utilisés et qui ne sont pas engagés avec les tiers dans le cadre d'une transaction légale imputable à la subvention.

Dans l'hypothèse où les fonds versés par l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire avant la date de résiliation ne suffisent pas pour couvrir toutes les obligations légales du PMO vis-à-vis des tiers, le partenaire a la possibilité de soumettre une demande de fonds à Alliance Côte d'Ivoire dans les 90 jours suivant la date de résiliation pour faire face à de tels engagements. Alliance Côte d'Ivoire étudiera la demande de fonds et déterminera le montant à payer au PMO en tenant compte des coûts imputables au projet.

4.24. Evaluation

A travers un système d'évaluation, l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire examinera les réalisations du projet. ALLIANCE CÔTE D'IVOIRE et le bailleur de fonds, peuvent, à leur totale discrétion, décider d'une évaluation externe du programme mené par le PMO.

L'évaluation peut également être conduite par le Département Suivi/Evaluation de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire. Dans ce cas de figure, les termes de référence, la date et le planning seront discutés avec le PMO. La coopération pleine et entière du PMO est exigée par Alliance Côte d'Ivoire lors de l'évaluation du projet.

4.25. Renouvellement de Protocoles de Subvention

Les partenaires qui sont entrain de mettre en oeuvre des activités peuvent postuler pour une continuation de leur projet en soumettant à Alliance Côte d'Ivoire une nouvelle proposition 2 mois avant la fin du Protocole de Subvention en cours.

L'octroi de nouvelles subventions aux PMO dépendra des succès et des réalisations obtenus dans le projet en cours.

Les propositions pour le renouvellement de subventions seront revues par le Comité Interne de Sélection de Projets (CISP) de Alliance Côte d'Ivoire sur la base du processus décrit dans ce manuel.

5. Formulaires d'approbation de protocoles, de revue de rapports et de versements aux PMO

Les formulaires d'approbation de protocole de subvention, de revue de rapports et d'autorisation de versements sont les documents clés du mécanisme de gestion des subventions de l'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire. Ces formulaires récapitulent toutes les étapes de revue et d'approbation à différents niveaux de la signature d'un protocole et de décaissement de fonds pour un PMO.

5.1. Formulaire d'approbation de protocoles de subvention

Le **Formulaire d'approbation de protocoles de subvention** est destiné à récapituler tout le processus suivi dans la signature ou l'amendement d'un protocole avec un PMO. Seul, le Directeur Exécutif de l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire est habilité à signer un protocole de subvention avec un PMO.

Le processus d'approbation ou d'amendement est conduit comme suit :

- a. L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions ouvre un dossier de signature contenant 2 exemplaires du draft du Protocole de Subvention, le projet/plan de travail, le budget et tout autre document pertinent. Le formulaire d'approbation de protocoles de subvention sera le document de couverture dudit dossier.

- b. L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions transmet le dossier au personnel programmatique responsable de la revue et de l'approbation des documents.
- c. L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions transmet le dossier au personnel financier responsable de la revue et de l'approbation des documents.

Note: La revue programmatique (b) et la revue financière (c) peuvent être conduites dans n'importe quel ordre. Cependant, les revues conjointes et concomitantes sont recommandées pour faciliter le partage d'informations.

Après cette étape de revue et d'approbation programmatique et financière, l'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions transmet le dossier au Directeur Exécutif qui donne l'autorisation finale et signe en même temps deux exemplaires du Protocole de Subvention.

C'est de la responsabilité de l'Assistant de Programme ou du Gestionnaire de Subventions de transmettre les exemplaires du Protocole de Subvention au PMO pour signature. Le Protocole de Subvention comportant toutes les signatures requises devra être classé dans le fichier/chrono du PMO.

5.2. Formulaire de revue de rapports et de versements aux PMO

Le **Formulaire de revue des rapports et de versements** est destiné à récapituler tout le processus suivi dans la procédure de décaissement de fonds pour les partenaires de mise en œuvre (PMO).

Les décaissements visés dans cette procédure sont :

- a. Décaissements aux PMO après la signature des Protocoles de Subvention.
- b. Décaissements aux PMO suivant la soumission, la revue et l'approbation des rapports financiers et programmatiques.

Les étapes suivantes sont à suivre pour les décaissements aux PMO :

- a. L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions devra recevoir la version électronique ou copie des rapports programmatique et financier soumis par les PMO.
- b. L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions devra enregistrer dans un répertoire prévu à cet effet la version électronique des rapports programmatique et financier soumis par les PMO.
- c. L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions ouvrira un dossier de décaissement contenant les copies des rapports

- programmatische et financier soumis par les PMO. Le formulaire de revue des rapports et de versements sera le document de couverture dudit dossier.
- d. L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions transmettra le dossier de décaissement au personnel programmatique et financier chargé de la revue et de l'approbation des rapports. La revue financière consiste à :
- Faire des observations pertinentes sur les dépenses et l'état d'exécution du budget, les prévisions et les soldes des comptes.
 - Indiquer le montant à décaisser en fonction des prévisions et des soldes disponibles.
 - Choisir le mode de paiement (virement/chèque) et les références bancaires à utiliser.

Après avoir recueilli toutes les signatures requises, le dossier de décaissement est transmis par l'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions aux services comptables de Alliance Côte d'Ivoire chargés du paiement aux PMO.

Une **Lettre de décaissement** sera envoyée au PMO pour l'informer de la date, du montant du paiement ainsi que du mode de paiement.

Une copie du dossier de versement devra être classée dans le fichier/chrono du PMO.

6. Base de données sur les subventions

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire mettra en place une base de données pour faciliter la gestion des subventions avec les partenaires de mise en oeuvre.

Entre autres, la base de données sera utilisée pour :

- a. Mettre a jour des informations complètes sur chaque subvention.
- b. Suivre effectivement l'exécution des subventions.
- c. Faciliter la préparation de rapports financiers et programmatiques pour Alliance Côte d'Ivoire et ses bailleurs.
- d. Fournir des informations sur le suivi organisationnel, financier, programmatique et sur les indicateurs de suivi/évaluation.
- e. Extraire des informations destinées aux journaux comptables.

La base de données devra contenir au minimum les informations ci-après :

6.1. Détails du Protocole de Subvention

- a. Numéro du Protocole de Subvention
- b. Nom du PMO
- c. Type d'Organisation
- d. Thème/domaine d'intervention
- e. Bailleur de fonds
- f. Chargé de Programme responsable
- g. Gestionnaire de Subventions responsable
- h. Date/début du Protocole de Subvention
- i. Date/fin du Protocole de Subvention
- j. Date de signature du Protocole de Subvention
- k. Exercice Comptable
- l. Budget soumis par le PMO
- m. Budget approuvé dans le Protocole de Subvention
- n. Monnaie
- o. Références bancaires (Banque, Numéro du Compte, Agence, etc.)
- p. Décaissements (dates, montants)
- q. Justifications revues et approuvées (dates, montants)
- r. Avenant sans incidence budgétaire
- s. Date/début de l'Avenant sans incidence budgétaire
- t. Date/fin de l'Avenant sans incidence budgétaire
- u. Statut de la Subvention (Proposition, En cours d'exécution, Clôture)
- v. Clôture et Audit

6.2. Détails du PMO

- a. Numéro du Protocole de Subvention
- b. Nom du PMO
- c. Adresse complète
- d. Numéro de Téléphone : Fixe
- e. Numéro de Téléphone : Mobile
- f. Numéro de fax
- g. Adresse E-mail
- h. Région
- i. Département
- j. Directeur/Président/Coordonnateur
- k. Chargé de Programme
- l. Chargé des Finances
- m. Revue Financière
- n. Revue programmatique
- o. Revue organisationnelle

6.3. Besoins d'appui technique du PMO

- a. Numéro du Protocole de Subvention
- b. Nom du PMO
- c. Région
- d. Département
- e. Personne de contact
- f. Problème identifié
- g. Source de l'information
- h. Importance du problème
- i. Domaine
- j. Action requise
- k. Date requise
- l. Appui nécessaire
- m. Personnel désigné
- n. Progrès accompli
- o. Statut actuel

La base de données sera conçue de telle sorte qu'elle permettra à Alliance Côte d'Ivoire de produire plusieurs types de rapports (PMO, les Subventions, les appuis techniques, les revues/analyses de capacités, etc.).

Les rôles et responsabilités dans le mécanisme de gestion des subventions seront définis clairement dans la section 9 de ce manuel.

7. Le système de suivi / évaluation

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire mettra en place un système de suivi et d'évaluation des activités mises en œuvre par les PMO. Ce système devra intégrer la collecte des données et indicateurs qui mesurant les performances/progrès réalisés, l'atteinte des populations cibles et l'impact des activités des PMO dans la réponse à l'épidémie du VIH/SIDA en Côte d'Ivoire.

Alliance Côte d'Ivoire s'assurera que le système de suivi/évaluation mis en place permettra de fournir toutes les informations et données nécessaires pour analyser la mise en œuvre des activités par les PMO. Les informations collectées par le système de suivi/évaluation seront partagées avec le personnel programmatique et financier pour identifier les correctifs et redressements qui s'imposent ainsi que les appuis techniques dont ont besoin les PMO.

Le système de suivi/évaluation devra fournir suffisamment d'informations pour permettre à Alliance Côte d'Ivoire de mettre à jour le Nouveau Système de Reportage de l'Alliance Internationale.

8. Documentation et archivage

8.1. La documentation pour le contrôle de gestion

La documentation est un aspect fondamental dans le contrôle des mécanismes et systèmes de gestion des subventions. La gestion des subventions exige une documentation complète et bien ordonnée de toutes les étapes du processus. L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire développera des outils, formulaires et autres documents pour s'assurer que le mécanisme de gestion des subventions est supporté par une documentation adéquate à tous les niveaux de revue, d'approbation et d'autorisation des opérations internes.

La documentation est la pierre angulaire du système de gestion des subventions.

Toutes les transactions financières, les pièces comptables justificatives, les statistiques et toutes autres données relatives à la gestion des subventions devront être classées et gardées par Alliance Côte d'Ivoire jusqu'à la fin de la période de prescription légale (5 à 10 ans).

Si une opération d'investigation, de réclamation ou d'audit a débuté avant l'expiration du délai de 5 ans, les documents devront également être gardés par Alliance Côte d'Ivoire jusqu'à la fin de l'opération ou de la mise en œuvre de toute action résultant des recommandations de ladite opération.

Les procédures de classement et d'archivage devraient être périodiquement vérifiées par Alliance Côte d'Ivoire pour s'assurer que toute la documentation requise est en place.

8.2. Types de documents à classer

L'Alliance Nationale Contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire tiendra deux classements dans le cadre de la gestion des subventions :

8.2.1 Le classement par Génération de Subvention

Pour chaque campagne de subvention, Alliance Côte d'Ivoire ouvrira un fichier/chrono comprenant les informations suivantes :

- a. Le document de définition de la campagne de subvention
- b. Le dossier d'appel à candidatures
- c. Le Procès-verbal de la réunion du CISP
- d. Le Procès-verbal de la réunion du CESAP
- e. Les correspondances.

8.2.2. Le classement par PMO

Un fichier/chrono PMO sera ouvert pour chaque subvention accordée par Alliance Côte d'Ivoire. Tous les documents concernant le PMO devront être classés dans ce fichier/chrono :

- a. Le Document de projet.
- b. L'Analyse de capacités.
- c. Le Protocole de Subvention et les Annexes
- d. Le Plan d'appui technique
- e. Les Références bancaires
- f. Les Ordres/Lettres de virement/décaissement
- g. Les Correspondances (lettres, e-mail, notes, etc.)
- h. Les Rapports Financiers (mensuel, trimestriel, annuel, etc.)
- i. Les Rapports Programmatiques (mensuel, trimestriel, annuel, etc.)
- j. Les Rapports de visites (suivi/supervision, appui technique)
- k. Les Rapports de formation (ateliers, conférences, etc.)
- l. Les Demandes d'avenant au Protocole
- m. Les Demandes de réallocation budgétaire
- n. La Documentation de clôture.
- o. Les Rapports d'audit et d'évaluation.

En plus, une copie des procès-verbaux de réunions du personnel de Alliance Côte d'Ivoire où une décision importante a été prise concernant le projet d'un partenaire quelconque devra être classée dans le fichier/chrono de dudit PMO.

9. Rôles et responsabilités dans le mécanisme de gestion des subventions

Section du Manuel	Etapes	Qui initie ?	Qui Approuve ?	Quels documents ou formulaires de référence ?
2.	Documents de base du système de gestion des subventions.	✓ Le Directeur Exécutif (NB : avec l'appui du Directeur de Programme et du Directeur Administratif et Financier)	✓ Le Conseil d'Administration	✓ Mission, Vision & Valeurs ✓ Plan Stratégique ✓ Politique sur l'octroi de subventions ✓ Politique sur les conflits d'intérêt ✓ Politique anti-fraude ✓ Politique sur le travail avec les populations clés ✓ Politique sur la protection des enfants
3.	Partenaires de Mise en Œuvre (PMO)	N/A	N/A	✓ N/A
4	Cycle de Gestion des Subventions	N/A	N/A	N/A
4.1.	Définition du Programme de Subventions	✓ Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier	✓ Le Directeur Exécutif	✓ Protocole d'Accor avec le bailleur de fonds, Plan Stratégique
4.2.	Orientation du personnel sur le Programme de Subventions.	✓ Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier	✓ Le Directeur Exécutif	✓ Programme de Subventions
4.3.	Elaboration du Plan de mise en œuvre	✓ Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier	✓ Le Directeur Exécutif	✓ Plan de travail
4.4.	Mise en place des Comités Internes et Externes de sélection de projets	✓ Le Directeur de Programme	✓ Le Directeur Exécutif	✓ Termes de Référence du CISP et du CESAP
4.5.	Définition de Critères de Sélection des PMO.	✓ Préparé par Le Directeur de Programme ✓ Revu par le CISP et le CESAP	✓ Le Directeur Exécutif	✓ Termes de Référence du CISP et du CESAP

4.6.	Appel à candidatures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparé par Le Directeur de Programme (avec l'appui du personnel programmatique) ✓ Revu par le CESAP 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Directeur Exécutif. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Termes de Référence du CISP et du CESAP ✓ Projet d'annonce ✓ Canevas de Projet ✓ Canevas de Budget ✓ Indicateurs ✓ Canevas de Protocole de Subvention ✓ Résumé du système de Gestion des Subventions
4.7	Revue interne des projets	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuée par le CISP avec la participation de : <ul style="list-style-type: none"> - Personnel programmatique - Personnel Finances - Personnel Suivi/Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grille d'évaluation des idées de projets
4.8.	Revue externe des projets	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuée par le CESAP <ul style="list-style-type: none"> - Formulation de recommandations au Directeur Exécutif 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Directeur Exécutif (qui accepte ou rejette) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Termes de Référence du CESAP
4.9.	Notification aux soumissionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Directeur de Programme ou Le Directeur Administratif et Financier 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lettre d'approbation sous réserve de l'analyse de capacités. ✓ Lette de rejet

4.10.	Analyse de capacités de potentiels partenaires et Consultation des acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Par le Personnel Programmatique et du Suivi/Evaluation pour les aspects : <ul style="list-style-type: none"> - Gestion organisationnelle - Prestations de services sur le VIH/SIDA - Suivi/Evaluation ✓ Par le Personnel Finances pour l'aspect suivant : <ul style="list-style-type: none"> - Capacités de gestion financière 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Directeur de Programme ✓ Le Directeur Administratif et Financier 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outil d'analyse de capacités de gestion organisationnelle ✓ Outil d'analyse de capacités de prestations de services VIH/SIDA ✓ Outil d'analyse de capacités de suivi/évaluation ✓ Outil d'analyse de capacités de gestion financière ✓ Consultation des acteurs clés ✓ Résumé des analyses de capacités de potentiels partenaires et de la Consultation des acteurs clés ✓ Résumé des Besoins d'Appui Technique
4.11.	Sélection des PMO	NB : Sur la base des résultats des analyses de capacités et de la Consultation des acteurs clés	✓ Le Directeur Exécutif	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lettre d'approbation ✓ Lettre d'approbation sous réserve ✓ Lettre de rejet
4.12.	Reformulation de projets	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuée par le CISP avec la participation de : <ul style="list-style-type: none"> - Personnel programmatique - Personnel Finances - Personnel Suivi/Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifiée par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier ✓ Approuvée par Le Directeur Exécutif 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lettre d'approbation ✓ Lettre d'approbation sous réserve ✓ Lettre de rejet
4.13.	Analyse participative des besoins communautaires	✓ Par le Personnel Programmatique et du Suivi/Evaluation	✓ Le Directeur de Programme	✓ Canevas de Projet

4.14.	Préparation et Signature du Protocole de Subvention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Initié par l'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions ✓ Revue des Chargés de Programme. ✓ Revue du Personnel chargé des Finances ✓ Remplissage du Protocole de Subvention (Assistant de Programme ou Gestionnaire de Subventions) ✓ Mise à jour de la base de données sur les subventions (Assistant de Programme, Gestionnaire de Subventions) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approbation du Directeur de Programme. ✓ Approbation du Directeur Administratif et Financier ✓ Signature du Protocole de Subvention par le Directeur Exécutif. ✓ Vérification de la base de données par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif & Financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaire d'approbation de protocole de subvention ✓ Canevas de Protocole de Subvention ✓ Annexes du Protocole de Subvention : <ul style="list-style-type: none"> - Mission, Visions & Valeurs - Directives sur le reportage programmatique. - Canevas de rapport programmatique - Directives sur le reportage financier - Canevas de rapport financier - Politique sur le travail avec les populations clés - Règles et restrictions du bailleur applicables aux PMO.
-------	---	---	---	---

4.15.	Premier Décaissement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Initié par l'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions ✓ Revue des Chargés de Programme ✓ Revue du Personnel chargé des Finances ✓ Remplissage du Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versement (Assistant de Programme ou Gestionnaire de Subventions) ✓ Mise à jour de la base de données sur les subventions (Assistant de Programme, Gestionnaire de Subventions) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approbation du Directeur de Programme. ✓ Approbation du Directeur Administratif et Financier ✓ Autorisation du versement par le Directeur Exécutif. ✓ Vérification de la base de données par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif & Financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versements ✓ Avis de décaissement
-------	----------------------	---	--	---

4.16.	Orientation des PMO avant la mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuée par les Charges de Programme et les Gestionnaires de Subventions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordonnée par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de communication avec les PMO
4.17.	Mise en œuvre du projet	N/A	N/A	N/A
4.18.	Suivi/Supervision des PMO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapports de visites de suivi/supervision préparés par le Personnel programmatique et financier ✓ Mise à jour de la base de données sur les subventions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approuvés par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier ✓ Vérifiée par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canevas de Rapport de visite Programmatique ✓ Canevas de Rapport de visite financière
4.19.	Appui Technique Rapproché aux PMO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapports de visites de suivi/supervision préparés par le Personnel programmatique et financier ✓ Mise à jour de la base de données sur les subventions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approuvés par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier ✓ Vérifiée par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canevas de Rapport de visite Programmatique ✓ Canevas de Rapport de visite financière

4.20.	Décaissements additionnels après approbation de rapports programmatique et financier	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Initié par le Gestionnaire de Subventions sur la base du Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versements complété. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifié par Le Directeur Administratif et Financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versements ✓ Avis de décaissement
4.21.	Avenants aux Protocoles de Subvention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Initié par l'Assistant de Programme ou le Gestionnaire de Subventions ✓ Revue des Chargés de Programme. ✓ Revue du Personnel chargé des Finances ✓ Remplissage de l'Avenant au Protocole de Subvention (Assistant de Programme ou Gestionnaire de Subventions) ✓ Mise à jour de la base de données sur les subventions (Assistant de Programme, Gestionnaire de Subventions) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Approbation du Directeur de Programme. ✓ Approbation du Directeur Administratif et Financier ✓ Signature de l'Avenant au Protocole de Subvention par le Directeur Exécutif. ✓ Vérification de la base de données par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif & Financier. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaire d'approbation de protocole de subvention ✓ Canevas d'Avenant au Protocole de Subvention ✓ Canevas d'Avenant sans incidence budgétaire ✓ Formulaire de demande réallocation budgétaire ✓ Formulaire de demande de rallonge budgétaire
4.22.	Clôture de Protocole de Subvention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Initiée par les Chargés de Programme et les Gestionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vérifiée par Le Directeur de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canevas de Lettre de clôture

		de Subventions	Programme et Le Directeur Administratif et Financier	
4.23.	Suspension et Résiliation de Protocole de Subvention	✓ Initiée par les Chargés de Programme et les Gestionnaires de Subventions	✓ Vérifiée par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier ✓ Approuvée par Le Directeur Exécutif.	✓ Canevas de Lettre de résiliation
4.24.	Evaluation	✓ Evaluation externe par des indépendants. ✓ Evaluation interne par l'Equipe de Suivi/Evaluation.	✓ Approbation des Termes de Référence par le Responsable du Suivi/Evaluation.	N/A
4.25.	Renouvellement de Protocole de Subvention	✓ Le Cycle est relancé	N/A	N/A
5.	Procédures d'approbation de protocole et de revue de rapports	N/A	N/A	✓ Formulaire d'approbation de protocole de subvention ✓ Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versements
6.	Mise à jour de la base de données sur les subventions	✓ Effectuée par l'Assistant de Programme et/ou le Gestionnaire de Subventions.	✓ Vérifiée par Le Directeur de Programme et Le Directeur Administratif et Financier	N/A
7.	Système de Suivi/Evaluation	✓ Mise à jour coordonnée par le Responsable du Suivi/Evaluation	N/A	✓ Plan de suivi/évaluation ✓ Outil de collectes des données et indicateurs

10. Documents et formulaires de référence du Manuel

Section dans le Manuel	Etape	Documents ou formulaires de référence	Etat actuel
2.	Documents de base du système de gestion des subventions.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mission, Vision & Valeurs ✓ Plan Stratégique ✓ Politique sur l'octroi de subventions ✓ Politique sur les conflits d'intérêt ✓ Politique anti-fraude ✓ Politique sur le travail avec les populations clés ✓ Politique sur la protection des enfants 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A élaborer ✓ En place ✓ A élaborer ✓ A élaborer ✓ A élaborer ✓ A élaborer ✓ A élaborer
3.	Partenaires de Mise en Œuvre (PMO)	✓ N/A	N/A
4	Cycle de Gestion des Subventions	N/A	N/A
4.1.	Définition du Programme de Subventions	✓ Protocole d'Accor avec le bailleur de fonds, Plan Stratégique	N/A
4.2.	Orientation du personnel sur le Programme de Subventions.	✓ Programme de Subventions	N/A
4.3.	Elaboration du Plan de mise en œuvre	✓ Plan de travail	N/A
4.4.	Mise en place des Comités Internes et Externes de sélection de projets	✓ Termes de Référence du CISP et du CESAP	✓ En place
4.5.	Définition de Critères de Sélection des PMO.	✓ Termes de Référence du CISP et du CESAP	✓ En place
4.6.	Appel à candidatures	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Termes de Référence du CISP et du CESAP ✓ Projet d'Annonce ✓ Canevas de Projet ✓ Canevas de Budget ✓ Plan des Indicateurs ✓ Canevas de Protocole de Subvention ✓ Résumé du système de Gestion des Subventions 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place ✓ En place ✓ En place ✓ En place ✓ En place
4.7	Revue interne des projets	✓ Grille d'évaluation des idées de projets	✓ En place
4.8.	Revue externe des projets	✓ Termes de Référence du CESAP	✓ En place
4.9.	Notification aux soumissionnaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lettre d'approbation sous réserve de l'analyse de capacités ✓ Lette de rejet 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place
4.10.	Analyse de capacités de potentiels partenaires et Consultation des acteurs clés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Outil d'analyse de capacités de gestion organisationnelle ✓ Outil d'analyse de capacités de prestations de services VIH/SIDA ✓ Outil d'analyse de capacités de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place ✓ En place

		suivi/évaluation ✓ Outil d'analyse de capacités de gestion financière ✓ Consultation des acteurs clés ✓ Résumé des analyses de capacités de potentiels partenaires et de la Consultation des acteurs clés ✓ Résumé des Besoins d'Appui Technique	✓ En place ✓ N/A ✓ A élaborer ✓ A élaborer
4.11.	Sélection des PMO	✓ Lettre d'approbation ✓ Lettre d'approbation sous réserve ✓ Lettre de rejet	✓ En place ✓ En place ✓ En place
4.12.	Reformulation de projets	✓ Lettre d'approbation ✓ Lettre d'approbation sous réserve ✓ Lettre de rejet	✓ En place ✓ En place ✓ En place
4.13.	Analyse participative des besoins communautaires	✓ Canevas de Projet	✓ En place
4.14.	Préparation et Signature du Protocole de Subvention	✓ Formulaire d'approbation de protocole de subvention ✓ Canevas de Protocole de Subvention ✓ Annexes du Protocole de Subvention : <ul style="list-style-type: none"> - Mission, Visions & Valeurs - Directives sur le reportage programmatique. - Canevas de rapport programmatique - Directives sur le reportage financier - Canevas de rapport financier - Politique sur le travail avec les populations clés - Règles et restrictions du bailleur applicables aux PMO. 	✓ En place ✓ En place ✓ A élaborer ✓ A élaborer ✓ En place ✓ A élaborer ✓ En place ✓ A élaborer ✓ En place
4.15.	Premier Décaissement	✓ Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versements ✓ Avis de décaissement	✓ En place ✓ En place
4.16.	Orientation des PMO avant la mise en oeuvre	✓ Plan de communication avec les PMO	✓ A élaborer
4.17.	Mise en œuvre du projet	N/A	N/A
4.18.	Suivi/Supervision des PMO	✓ Canevas de Rapport de visite Programmatique ✓ Canevas de Rapport de visite financière	✓ En place ✓ En place
4.19.	Appui Technique Rapproché aux PMO	✓ Canevas de Rapport de visite Programmatique ✓ Canevas de Rapport de visite financière	✓ En place ✓ En place

4.20.	Décaissements additionnels après approbation de rapports programmatique et financier	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versements ✓ Avis de décaissement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place
4.21.	Avenants aux Protocoles de Subvention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaire d'approbation de protocole de subvention ✓ Canevas d'Avenant au Protocole de Subvention ✓ Canevas d'Avenant sans incidence budgétaire ✓ Formulaire de demande réallocation budgétaire ✓ Formulaire de demande de rallonge budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place ✓ A élaborer ✓ A élaborer ✓ A élaborer
4.22.	Clôture de Protocole de Subvention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canevas de Lettre de clôture 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place
4.23.	Suspension et Résiliation de Protocole de Subvention	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Canevas de Lettre de résiliation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place
4.24.	Evaluation	N/A	N/A
4.25.	Renouvellement de Protocole de Subvention	N/A	N/A
5.	Procédures d'approbation de protocole et de revue de rapports	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaire d'approbation de protocole de subvention ✓ Formulaire de revue de rapports et d'autorisation de versements 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place
6.	Mise à jour de la base de données sur les subventions	N/A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A élaborer
7.	Système de Suivi/Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de suivi/évaluation ✓ Outil de collectes des données et indicateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En place ✓ En place

11. Traitement comptable applicable aux subventions

Les traitements comptables applicables aux opérations de gestion des subventions par les organisations recevant des fonds des bailleurs dépendent de leur statut. Pour une Organisation de Liaison comme l'Alliance Nationale de lutte contre le Sida en Côte d'Ivoire, les écritures comptables devront à tout moment fournir les informations suivantes :

- le montant des protocoles de subvention en cours d'exécution,
- le montant des avances versées aux PMO
- le montant des avances justifiées
- le solde des fonds du bailleur de fonds qui n'ont pas fait l'objet d'engagement avec les PMO.

Pour chaque étape du mécanisme de gestion des subventions, Alliance Côte d'Ivoire passera dans son système comptable l'écriture appropriée.

11.1. Réception des fonds du bailleur

	Libellé	Débit	Crédit
	Compte Subventions (Compte de Banque)	X	
	Fonds du bailleur (Compte de Dettes)		X

NB : La plus part des bailleurs de fonds exigent qu'un compte bancaire spécifique soit ouvert pour les fonds destinés aux subventions d'activités sur le terrain.

11.2. Contractualisation avec le PMO

	Libellé	Débit	Crédit
	Fonds du bailleur (Compte de Dettes)	X	
	Contrat avec le PMO (Compte de Dettes)		X

NB : Chaque contrat signé avec le PMO sur la base du Protocole de Subvention vient en diminution des fonds du bailleur et devient un engagement de l'OL vis-à-vis d'un tiers.

11.3. Versement d'avances au PMO

Libellé		Débit	Crédit
	Avances aux PMO (Compte d'Avances)	X	
	Compte Subventions (Compte de Banque)		X

11.4. Justification d'avances par le PMO

Libellé		Débit	Crédit
	Contrat avec le PMO (Compte de Dettes)	X	
	Avances aux PMO (Compte d'Avances)		X
	Charges/Dépenses (Compte de Dépenses)	X	
	Subventions d'Exploitation (Compte de Produits)		X

NB : Aussi bien la créance sur le PMO que la dette de l'OL doit être soldée après la justification d'avances au moment de la constatation de la dépense.

11.5. Remboursement d'avances non justifiées par le PMO

Libellé		Débit	Crédit
	Compte Subventions (Compte de Banque)	X	
	Avances aux PMO (Compte d'Avances)		X
	Contrat avec le PMO (Compte de Dettes)	X	
	Fonds du bailleur (Compte de Dettes)		X

NB : Les fonds rendus par le PMO à l'OL sont reversés en banque et viennent s'ajouter au solde des fonds du bailleur.

11.5. Annulation d'un contrat avec un PMO

	Libellé	Débit	Crédit
	Contrat avec le PMO (Compte de Dettes)	X	
	Fonds du bailleur (Compte de Dettes)		X

12. Acronymes

Acronymes	Signification
Alliance Côte d'Ivoire	Alliance Nationale contre le VIH/SIDA en Côte d'Ivoire
CDV	Centre de Dépistage Volontaire
PMO	Partenaire de Mise en Oeuvre
CISP	Comité Interne de Sélection de Projets
CESAP	Comité Externe de Sélection et d'Approbation de Projets
OCB	Organisation Communautaire de Base
OL	Organisation de Liaison
ONG	Organisation Non Gouvernementale

13. Outils & Annexes