

Note importante : Ce document est une traduction. Le texte original en anglais est le document de référence principal de Nuffic pour toute question concernant le programme NICHE.
Vous pouvez télécharger ce document ici : <http://www.epnuffic.nl/en/files/documents/niche-handbook.pdf>

Programme néerlandais de renforcement des capacités dans l'enseignement postsecondaire (NICHE)

Manuel

Table des matières

1. Introduction	4
1.1 INTRODUCTION AU MANUEL NICHE	4
1.2 DESCRIPTION DU PROGRAMME.....	5
1.2.1 Objectif du programme NICHE	5
1.2.2 Organisations éligibles.....	5
1.2.3 Pays NICHE.....	5
1.2.4 Caractéristiques essentielles du programme NICHE.....	6
1.2.5 Tâches et responsabilités des acteurs clés du programme NICHE	10
1.3 INNOVATION ET NOUVELLES MODALITES	11
1.3.1 Initiatives conjointes.....	11
2. Processus du programme NICHE	12
2.1 IDENTIFICATION	12
2.2 FORMULATION	12
2.3 APPARIEMENT DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE	13
2.4 LA SUBVENTION	13
2.5 MISE EN ŒUVRE DU PROJET	14
2.6 PLANIFICATION, SUIVI, EVALUATION ET APPRENTISSAGE (PSE & A)	14
3. Obligations relatives aux subventions NICHE	16
3.1 INTRODUCTION	16
3.2 MODALITES DE SUBVENTION.....	16
3.3 OBLIGATION D'INFORMATION SUR LES CHANGEMENTS RELATIFS AU(X) RESULTAT(S)	16
3.4 PROTOCOLE D'ACCORD	17
3.5 RAPPORT ANNUEL.....	17
3.5.1 Structure du rapport annuel	18
3.5.2 Annexe de performance.....	19
3.5.3 Plan de travail et budget du projet	19
3.5.4 État des dépenses	19
3.5.5 Rapport d'audit.....	21
3.6 PAIEMENTS.....	22
3.6.1 Avances sur paiement	22
3.6.2 Apurement des comptes.....	22
3.7 REGLES EN MATIERE D'ADMINISTRATION DE PROJET NICHE	23
3.8 PROPRIETE DES BIENS ACQUIS ET DROITS D'AUTEUR.....	24
3.9 ENQUETES & INSTRUCTION	24
3.10 CLAUSE ANTI-CORRUPTION	25
3.11 SANCTIONS	25
3.11.1 Si le projet ne se déroule pas comme prévu :	25
3.11.2 Si le projet ne satisfait pas aux obligations financières ou administratives liées à la subvention :	25
3.11.3 Si les parties responsables du projet ne remplissent pas du tout ou pas à temps leurs obligations en matière de rapport.....	26
3.11.4 Si les parties responsables du projet ne remplissent pas du tout ou pas à temps leur obligation de signaler les changements relatifs au(x) résultat(s).....	26
3.12 RESERVE DU BUDGET DE SUBVENTION.....	26
4.1 INTRODUCTION	27
4.2 CATEGORIE DE COUT A : APPORT/HEURES DU PERSONNEL NEERLANDAIS/EUROPÉEN.....	28
4.2.1. Barème des rémunérations.....	28
4.3 CATEGORIE DE COUT B : APPORT/HEURES DU PERSONNEL REGIONAL/LOCAL	30
4.4 CATEGORIE DE COUT C : DEPLACEMENTS, IJS ET FRAIS D'HEBERGEMENT	31
4.4.1 Frais de déplacement	31
4.5 CATEGORIE DE COUT D : DOCTORAT/MASTER ET AUTRES FORMATIONS AUX PAYS-BAS/DANS LES PAYS MEMBRES DE L'OCDE33	33
4.5.1 Personnel en formation de longue durée se prolongeant après la fin du projet.....	33
4.5.2 Personnel en formation de longue durée se prolongeant après la fin du programme NICHE.....	34
4.6 CATEGORIE DE COUT E : DOCTORAT/MASTER ET AUTRES FORMATIONS LOCALES/REGIONALES.....	35
4.7 CATEGORIE DE COUT F : INVESTISSEMENTS.....	35

4.8 CATEGORIE DE COUT G : AUTRES DEPENSES	35
4.8.1 <i>Gestion de projet par l'organisation sollicitante</i>	35
4.8.2 <i>Frais d'audit</i>	36
4.9 CATEGORIE DE COUT H : IMPREVUS	36
5. Lignes directrices concernant l'audit	37
5.1 INTRODUCTION.....	37
5.2 CADRE NORMATIF.....	37
5.3 CONDITIONS RELATIVES A LA REDDITION DE COMPTES.....	37
5.4 CHOIX DU CABINET D'AUDIT.....	37
5.5 OBJECTIF DU PROTOCOLE ET PORTEE DE L'AUDIT.....	38
5.6 METHODE D'AUDIT.....	38
5.8 POINTS A CONSIDERER.....	39
5.9 RAPPORT D'AUDIT.....	40
5.10 CONTROLE DE L'AUDIT.....	41
5.11 DOSSIER D'AUDIT.....	42
5.12 MODELE DE COMPTE-RENDU A INCLURE DANS LE RAPPORT D'AUDIT.....	42
6. Disposition finale	44
7. Glossaire	45
8. Formulaires	56
A. PROFIL.....	56
B. FORMULAIRE D'AVANT-PROJET.....	56
C. CHECKLIST POUR L'EVALUATION DE LA CAPACITE ORGANISATIONNELLE (CECO).....	56
D. CADRE LOGIQUE.....	56
E. FORMULAIRE FINANCIER.....	56
F. EXEMPLE DE LETTRE DE SUBVENTION.....	56
G. CONSIGNES RELATIVES AU PROTOCOLE D'ACCORD ENTRE L'ORGANISATION SOLLICITANTE ET LE PRESTATAIRE...56	56
H. FORMULAIRE DE RAPPORT ANNUEL.....	56
I. FORMULAIRE DE RAPPORT 0.....	56
J. ANNEXE DE PERFORMANCE.....	56
K. BAROMETRE DE DURABILITE.....	56
L. FORMULAIRE DE PROLONGATION POUR FORMATION DE LONGUE DUREE DU PERSONNEL.....	56
M. FORMULAIRE DE PROPOSITION D'INITIATIVE CONJOINTE.....	56
N. FORMULAIRE FINANCIER POUR INITIATIVES CONJOINTES.....	56

1. Introduction

1.1 Introduction au Manuel NICHE

Ce document détaille les principes et les règles qui gouvernent le programme NICHE. Il décrit également le déroulement du programme, les obligations en matière de rapport ainsi que les aspects financiers et administratifs des projets NICHE. Les règles énoncées dans ce document servent par ailleurs de base à la mission d'audit.

Après cette introduction, il sera fait état de l'histoire, de l'objectif, des priorités et des caractéristiques principales du programme NICHE. Enfin, les rôles et les responsabilités des acteurs clés du programme NICHE seront détaillés.

Les chapitres suivants traiteront des points ci-dessous :

[-Chapitre 2 Processus du programme NICHE](#)

[-Chapitre 3 Obligations relatives aux subventions NICHE](#)

[-Chapitre 4 Éligibilité des dépenses](#)

[-Chapitre 5 Directives concernant l'audit](#)

[-Chapitre 6 Glossaire NICHE](#)

[-Chapitre 7 Formulaires NICHE](#)

1.2 Description du programme

Depuis plus de cinquante ans, le gouvernement néerlandais soutient le renforcement durable des capacités institutionnelles dans l'enseignement post- secondaire et la formation professionnelle des pays en voie de développement. Le Programme néerlandais de Renforcement des Capacités dans l'Enseignement postsecondaire (NICHE) est l'un des instruments utilisés à cet effet.

NICHE se concentre sur les quatre axes prioritaires de la politique étrangère des Pays-Bas en matière de coopération au développement : la sécurité alimentaire, l'eau, la sécurité et l'ordre juridique, ainsi que les droits en matière de santé sexuelle et reproductive (DSSR). Le programme peut également appuyer des projets contribuant à renforcer l'enseignement supérieur ainsi que l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) dans les pays partenaires.

NICHE est un dispositif de subvention géré par l'Organisation néerlandaise pour la Coopération internationale dans l'Enseignement supérieur (Nuffic) au nom du gouvernement des Pays-Bas. Des informations actualisées concernant le programme, les procédures, les projets et les formulaires sont disponibles sur le site [Internet de Nuffic](#).

1.2.1 Objectif du programme NICHE

Objectif du programme : NICHE contribue à renforcer durablement les capacités des EFTP et de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires, œuvrant ainsi au développement économique et à la réduction de la pauvreté.

Réalisation (niveau national) : l'enseignement supérieur et les EFTP dans les pays NICHE répondent aux besoins nationaux en termes de développement, tout en tenant compte de la question du genre et en œuvrant en conformité avec les axes prioritaires de la politique néerlandaise.

1.2.2 Organisations éligibles

Un soutien peut être apporté à toutes sortes d'organisations, telles que les instituts d'enseignement supérieur et d'EFTP, les ministères, les commissions nationales ou encore les organisations non gouvernementales (ONG), du moment que ces structures servent au renforcement des capacités dans l'enseignement supérieur et les EFTP.

1.2.3 Pays NICHE

Le programme NICHE s'adresse principalement à quinze États engagés dans un partenariat pluriannuel avec les Pays-Bas, conformément à la politique néerlandaise de coopération bilatérale. En 2013, on différencie trois types de « pays NICHE » :

- Partenaires actifs : Bangladesh, Bénin, Éthiopie, Ghana, Indonésie, Kenya, Mali, Mozambique, Ouganda, Rwanda, Sud Soudan, Yémen.
- Nouveaux partenaires : Burundi, Territoires palestiniens et la Birmanie/Myanmar.
- Pays en sortie progressive de programme (il sera mis fin aux projets NICHE des pays non partenaires en 2017 au plus tard) : Afrique du Sud, Colombie, Égypte, Guatemala, Tanzanie, Vietnam, Zambie. Aucun nouveau projet ne sera mis en place dans ces pays.

1.2.4 Caractéristiques essentielles du programme NICHE

Approche globaliste du renforcement des capacités

NICHE conçoit le renforcement des capacités comme un processus par lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps (CAD/OCDE, 2006). Concernant le renforcement des capacités dans les pays en développement, le programme NICHE adopte une approche globaliste. Le processus employé s'appuie sur une analyse approfondie du contexte, des besoins capacitaires et de la capacité de mise en œuvre de l'organisation sollicitante.

Cette analyse s'effectue par le biais du système 5C (Morgan, 2006), qui sert également de base au suivi du processus. Le schéma des 5C¹ distingue cinq « *capabilities*² fondamentales », ou facultés fondamentales, au sein d'une organisation ou d'un système, qui permettent d'en évaluer les capacités à un moment précis.

1. La '*capability*' ou faculté d'action et d'engagement ;
2. La '*capability*' ou faculté d'obtenir des résultats de développement ;
3. La '*capability*' ou faculté de s'adapter et de se renouveler ;
4. La '*capability*' de tisser des liens avec des parties prenantes externes ;
5. La '*capability*' ou faculté d'assurer la cohérence.

Appropriation

Si l'identification des domaines d'intervention du programme NICHE s'effectue à l'initiative de l'ambassade des Pays-Bas (ABP), c'est l'organisation sollicitante qui détient le projet lui-même. Cette appropriation, essentielle pour garantir l'efficacité et la durabilité du projet, comporte trois aspects :

- La connaissance de l'intervention et des objectifs visés ;
- L'influence sur la conception et la mise en œuvre de l'intervention ;
- Les intérêts servis par l'intervention.

Avant même sa mise en œuvre et jusqu'à son terme, le projet NICHE doit bénéficier d'un large soutien dans l'ensemble de l'organisation, afin de pouvoir y être intégré et d'aboutir à des réalisations durables. Cette appropriation permet également à un personnel motivé de participer régulièrement aux activités du projet. Cependant, la réussite de l'initiative dépend surtout de l'engagement de la direction à faire avancer le projet.

L'organisation sollicitante définit dans l'avant-projet la ou les réalisation(s) à accomplir. Le prestataire élabore l'approche à adopter en s'appuyant sur l'analyse des capacités et des besoins figurant dans le profil de l'organisation et dans l'avant-projet. L'organisation sollicitante et le prestataire néerlandais reçoivent une lettre de subvention qui précise également leurs responsabilités respectives en termes de comptabilité.

Action déterminée par la demande

Le programme NICHE prend en compte les besoins locaux et les priorités nationales dans certains domaines prioritaires, en adéquation avec la politique bilatérale néerlandaise. Pour chacun des pays concernés, Nuffic élabore en étroite collaboration avec l'APB un plan de mise en œuvre du programme NICHE : le Programme de Pays NICHE (PPN).

¹ Ce système a été défini par le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM) (www.ecdpm.org)

² Afin de rester proche de la terminologie anglaise de cette approche et du sigle 5C, Nuffic a décidé de garder le mot anglais '*capability*' dans le sens de la faculté d'un groupe ou d'un système à faire quelque chose, soit à l'intérieur soit à l'extérieur du système. Les compétences collectives concernées peuvent être techniques, logistiques, managériales ou génératives (c'est-à-dire la possibilité de gagner en légitimité, de s'adapter, de donner du sens, etc.)

Les projets NICHE sont également conçus en fonction des besoins spécifiques des organisations sollicitantes en termes de capacités, quelle que soit la nature de ces besoins (simples, complexes, à court ou à long terme). A ce titre, ce sont les demandes locales qui déterminent le programme et les projets NICHE. L'APB est chargée de la communication avec les autorités locales au sujet du programme NICHE et de sa mise en œuvre dans le cadre de la coopération bilatérale dans le pays concerné.

Suivi en fonction des réalisations et des résultats

Dans la proposition de projet, le prestataire néerlandais présente les résultats à obtenir afin d'accomplir les réalisations formulées par l'organisation sollicitante dans l'avant-projet. Même si des changements de circonstances ou de points de vue peuvent entraîner l'ajustement en cours de route des résultats escomptés, le projet demeure axé sur les réalisations attendues.

Thèmes transversaux

Le programme NICHE comprend deux thèmes transversaux : l'égalité des chances entre hommes et femmes, ainsi que les liens entre le renforcement des capacités et les besoins du marché du travail. Cela signifie que tous les projets NICHE doivent prendre en compte la question du genre et les besoins du marché du travail.

- *Égalité des chances* : l'un des objectifs du programme NICHE consiste à favoriser l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. La mise en œuvre des projets NICHE, ainsi que le contenu et les modes d'enseignement et de formation, doivent contribuer à la promotion de l'égalité des sexes. D'après les Objectifs du millénaire pour le développement, 2015 est l'année où l'égalité dans l'enseignement supérieur aurait dû être atteinte. Le déséquilibre hommes-femmes demeure pourtant considérable au sein de tous les établissements d'enseignement et de formation des pays partenaires. Convaincu que l'égalité des sexes est source d'une qualité globalement meilleure, le programme NICHE promeut l'établissement d'une culture de genre forte et proactive au sein des organisations partenaires. Cette égalité est obtenue grâce à des mesures telles que les politiques et plans d'action, les points focaux, les programmes pédagogiques sensibles au genre et la recherche orientée sur le genre. Les budgets et systèmes de S&E sont des conditions préalables essentielles. L'égalité des sexes est en outre renforcée par un recrutement et une promotion accrues des femmes à des postes à responsabilité et des modèles. On peut raisonnablement assumer que les individus disposant de qualifications de troisième cycle, et en particulier d'un doctorat, jouissent de meilleures perspectives de carrière et d'une meilleure chance d'occuper des postes à responsabilités et d'influence, avec un impact critique sur la gestion des ressources humaines et la culture de genre. L'octroi de bourses pour des formations diplômantes, au niveau du doctorat, notamment, est à cet égard un outil de promotion crucial.
- *Marché du travail* : les cours et formations mis au point par les projets NICHE doivent permettre aux diplômés de trouver un emploi ou de travailler à leur compte. NICHE s'emploie à renforcer les liens entre ses interventions et les besoins du marché du travail, mettant l'accent sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) ainsi que sur le développement des compétences entrepreneuriales grâce à la participation active de tierces parties, y compris le secteur privé.

Apprentissage organisationnel et partage des enseignements tirés

Le programme NICHE vise à favoriser l'apprentissage, contribuant ainsi au renforcement durable des capacités. Qu'il s'agisse d'apprendre au sein de l'organisation ou entre deux projets, chaque initiative dans ce sens est vivement encouragée. Les parties responsables d'un projet sont invitées à collaborer à d'autres projets et/ou avec d'autres acteurs NICHE poursuivant les mêmes priorités afin d'atteindre des objectifs communs. L'apprentissage

organisationnel est un processus de suivi systématique et de partage des informations entre les organisations et les parties responsables du projet, en vue d'utiliser les connaissances acquises pour évaluer et améliorer en permanence le fonctionnement d'un projet, d'un programme et/ou d'une organisation.

Coordination et harmonisation avec les programmes des partenaires techniques et financiers (PTF)

Le programme NICHE cherche activement à coordonner et à harmoniser ses activités avec celles des programmes financés par les PTF, tout en aspirant à une forte synergie avec d'autres programmes dans les pays partenaires. Les porteurs du projet doivent justifier de la cohérence entre leurs activités et les interventions d'autres organisations ou PTF.

Durabilité

Les projets NICHE qui réussissent mènent à des résultats durables. Autrement dit, ils continuent de porter leurs fruits une fois le projet terminé. Dès la phase de démarrage, l'organisation sollicitante et le prestataire doivent planifier et travailler en ce sens. Il est essentiel que la direction de l'organisation sollicitante s'engage à obtenir des résultats durables dans le cadre du projet NICHE.

Le concept de durabilité peut être divisé en quatre éléments :

- La durabilité organisationnelle, caractérisée notamment par l'appropriation ainsi que par une gestion et une planification adéquates ;
- La durabilité technique, caractérisée par l'utilisation d'équipements et de logiciels adéquats, ainsi que par la présence de personnel technique en nombre suffisant ;
- La durabilité financière, caractérisée par une gestion, une administration et un financement adéquats de l'organisation ;
- La durabilité éducative, caractérisée par un personnel enseignant approprié ainsi que par une demande de programmes éducatifs et de recherche.

Nuffic a mis au point le « baromètre de durabilité », un instrument qui permet aux porteurs du projet de mesurer les progrès effectués en terme de développement durable. Pour chaque aspect du projet, des indicateurs spécifiques ont été définis. Le baromètre est un instantané de la situation à un moment donné. En l'actualisant régulièrement, il est possible de suivre le degré de durabilité du projet à mesure qu'il progresse. Le baromètre permet aussi d'identifier les points à améliorer, qui peuvent faire l'objet d'une intervention spécifique. L'utilisation du baromètre est facultative.

Participation du secteur privé

De plus en plus de pays à revenu faible et intermédiaire sont non seulement bénéficiaires d'aides, mais sont également des partenaires commerciaux. Le gouvernement néerlandais encourage les investissements et les activités commerciales dans ces pays. L'association du commerce et de la coopération au développement est au cœur même de la politique de coopération au développement néerlandaise.

L'inclusion du secteur privé aux projets NICHE vise à :

- Améliorer l'efficacité et la durabilité des projets NICHE.
- Renforcer la capacité d'adaptation au marché du travail des programmes d'éducation et de formation.
- Offrir des opportunités de stages.
- Mieux préparer les futurs diplômés au marché du travail.
- Créer des opportunités d'emploi.
- Intensifier les relations commerciales internationales au-delà des limites de la mise en œuvre du projet.

1.2.5 Tâches et responsabilités des acteurs clés du programme NICHE

Les tâches et responsabilités des acteurs clés du programme NICHE sont énoncées dans le tableau ci-dessous :

Acteur clé	Tâches	Responsabilités
Ambassade des Pays-Bas (APB)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sélectionner un axe de politique prioritaire et recenser les organisations pouvant bénéficier du programme NICHE afin de créer une synergie entre le plan stratégique pluriannuel (PSP) de l'APB et les interventions du programme NICHE. 2. Assurer la présentation, le suivi et le compte-rendu du programme auprès des autorités nationales et des autres parties prenantes dans le pays concerné. 3. Faciliter la coordination du programme NICHE avec les autres programmes du pays. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Préserver la cohérence entre les objectifs du PSP et le Programme de Pays NICHE.
Nuffic	<ol style="list-style-type: none"> 1. Élaborer le Programme de Pays NICHE (PPN) en collaboration avec l'APB. 2. Évaluer la qualité technique des avant-projets. 3. Trouver un prestataire adéquat aux Pays-Bas. 4. Administrer le programme. 5. Assurer le suivi et l'évaluation au niveau du programme. 6. Communiquer et rendre compte des progrès du PPN auprès des différentes parties prenantes. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Contribuer à l'accomplissement des réalisations visées par le programme. b) Justifier de l'utilisation des fonds du programme. c) Mettre en œuvre le programme conformément au contrat portant sur d'administration de celui-ci.
Organisation sollicitante (OS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compléter le profil de l'organisation et la Checklist pour l'évaluation de la capacité organisationnelle (CECO). 2. Formuler un avant-projet constituant la base d'un appel d'offres aux Pays-Bas. 3. Répondre aux questions des prestataires potentiels. 4. Participer au Comité d'Évaluation des Offres (CEO). 	<ol style="list-style-type: none"> a) Assurer la disponibilité de personnels et d'équipements pour la gestion, la mise en œuvre et l'administration correctes du projet. b) Veiller à la durabilité des résultats et des réalisations du projet une fois celui-ci terminé.
Prestataire	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formuler une proposition de projet dans les délais impartis pour l'appel d'offres. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Fournir l'expertise nécessaire pour gérer, mettre en œuvre et administrer correctement le projet.
Parties responsables du projet (organisation sollicitante et prestataire)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mettre en place un <i>protocole d'accord</i> sur la coopération entre les deux parties pour la durée du projet. 2. Mettre en œuvre le projet conformément à la proposition, en vue d'accomplir les réalisations et les résultats prévus en matière de renforcement des capacités dans les organisations sollicitantes, contribuant ainsi à l'obtention des résultats visés par le Programme de Pays NICHE. 3. Assurer l'administration (financière) et la comptabilité ainsi que les rapports destinés à Nuffic. 4. Suivre et évaluer l'avancement et les performances du projet, notamment par le biais d'une base de référence à créer en début de projet, d'une évaluation à mi-parcours et d'une autre en fin de projet. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Accomplir les réalisations prévues pour le projet. b) Justifier des dépenses liées au projet. c) Satisfaire aux conditions fixées pour l'octroi de la subvention.

1.3 Innovation et nouvelles modalités

Depuis 2014, le Ministère néerlandais des Affaires étrangères et Nuffic explorent activement de nouveaux modes de développement des capacités dans l'éducation et la formation, et des projets pilotes sont lancés en étroite coopération avec l'Ambassade du Royaume des Pays-Bas (APB) dans les pays concernés. Aussi de nouvelles modalités ont-elles été ajoutées au programme NICHE en 2015. Les procédures et réglementations applicables à ces nouvelles modalités peuvent différer de celles qui sont décrites dans ce manuel. L'éventuelle différence des procédures, règles et réglementations applicables par rapport aux spécifications de ce manuel sera spécifiée dans l'appel d'offres publié et/ou dans la lettre de subvention du/des projets en question. Dans de tels cas, les conditions de l'appel d'offres et/ou de la lettre de subvention prévaudront.

1.3.1 Initiatives conjointes

Les initiatives conjointes NICHE forment une modalité qui permettra aux organisations de renforcer durablement les capacités de l'enseignement supérieur et de l'EFTP des pays NICHE en créant des opportunités de renforcement des relations coopératives déjà nouées dans le cadre d'un projet NICHE. Un projet d'initiative conjointe doit intervenir à la suite d'un projet NICHE et être cofinancé à au moins 50 %.

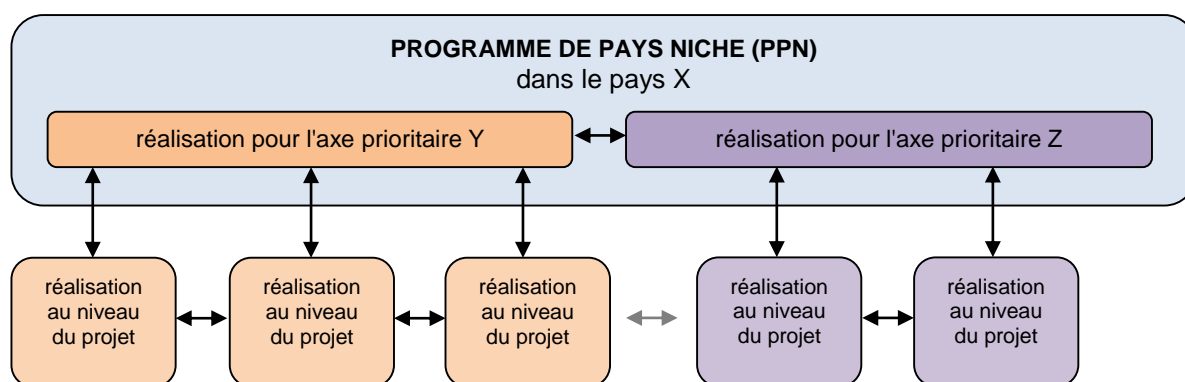
Pour les initiatives conjointes, les procédures concernant l'identification, l'articulation et l'appariement de l'offre et de la demande diffèrent de celles décrites ci-dessous pour les projets NICHE ordinaires. Pour les initiatives conjointes, des propositions peuvent être soumises suite à la publication d'appels à propositions. Les procédures applicables aux initiatives conjointes seront publiées dans ces appels à propositions.

2. Processus du programme NICHE

2.1 Identification

Le lancement du programme dans un pays NICHE est appelé la mission d'identification. A ce stade, Nuffic et l'APB commencent par définir les priorités à suivre par le programme NICHE dans le pays en question. Ensuite, les rôles et les responsabilités sont répartis entre l'APB et afin de faciliter la mise en œuvre du programme. Les réalisations visées sont inscrites dans un **accord de travail** entre l'APB et Nuffic. Cet accord peut varier d'un pays à l'autre.

Lors de la mission d'identification, Nuffic prépare également le **Programme de Pays NICHE (PPN)** qui doit être approuvé par l'APB. Le PPN définit a) les axes prioritaires suivis par le programme NICHE, b) les réalisations visées par le programme pour chaque axe prioritaire et c) une indication globale des fonds disponibles. L'APB présente le PPN aux autorités locales des pays concernés comme un outil d'aide à la concrétisation des objectifs définis pour les programmes bilatéraux.



L'APB conseille plusieurs organisations susceptibles de participer au programme. Les réalisations de chaque projet NICHE doivent se rapporter aux réalisations définies pour les axes prioritaires.

2.2 Formulation

A la mission d'identification succède la phase de formulation. Nuffic invite par écrit les organisations identifiées à participer au programme NICHE. L'organisation sollicitante procède alors à une analyse de ses capacités et définit les réalisations visées par le futur projet NICHE. Les résultats de ce processus sont alors consignés dans l'**avant-projet**. Ce document inclut le profil de l'organisation, où figure une analyse des capacités (Annexe 1), ainsi que le CECO (Annexe 2). Il présente l'identité, la mission et le potentiel de l'organisation, de même que sa capacité à gérer des projets à financement externe.

L'organisation sollicitante est chargée de formuler l'avant-projet, assistée si nécessaire par un consultant local et/ou par un membre du personnel de Nuffic. Dans certains cas, Nuffic organise un atelier de rédaction visant à aider les organisations dans l'élaboration de l'avant-projet.

L'« avant-projet » sert de base à un appel d'offres public. Nuffic évalue la qualité technique du dossier ainsi que son rapport avec le PPN et les besoins de l'organisation sollicitante. L'avant-projet ne peut être publié que si les conclusions de Nuffic sont positives.

2.3 Appariement de l'offre et de la demande

Afin de faire correspondre l'offre et la demande de la façon la plus transparente et la plus objective possible, les projets dont le budget dépasse 50 000 euros sont soumis à un appel d'offres public mettant en concurrence de potentiels prestataires néerlandais sur la base du rapport qualité/prix.

Le programme NICHE distingue trois types d'aide et de modalités d'appariement :

	Budget	Procédure
Projet limité	< 50 000 EUR	Pas d'appel d'offres
Projet moyen	50 000 - 200 000 EUR	Appel d'offres - Lettre d'intention
Projet d'envergure	200 000 EUR	Appel d'offres détaillé

Nuffic publie l'avant-projet dans le cadre d'un appel d'offres public aux Pays-Bas. En réponse à cet appel d'offres, les organisations néerlandaises intéressées peuvent soumettre une **proposition de projet**, qui détaille l'expertise du prestataire, les résultats prévus pour accomplir les réalisations définies par l'organisation sollicitante, ainsi que le budget permettant ces réalisations.

L'organisation néerlandaise candidate peut soumettre une proposition à titre individuel ou en coopération avec d'autres organisations, sous forme de consortium ou en faisant appel à des sous-traitants. Dans tous les cas, la candidature ne peut être portée que par une seule organisation. Ce chef de file assume l'entière responsabilité de la subvention, des obligations liées à celle-ci et de toutes les activités mises en œuvre via le projet. Cette construction est dite « à responsabilité unique ». Les co-prestataires doivent satisfaire aux mêmes critères d'éligibilité que le chef de file, mais aucune restriction ne s'applique en ce qui concerne leur pays d'origine. NICHE encourage le recours à l'expertise locale et régionale.

Un Comité d'Évaluation des Offres (CEO) examine les propositions. Ce comité, mis en place selon chaque projet, se compose de trois membres : un président indépendant disposant d'une expertise en rapport avec le domaine d'intervention du projet, un représentant de l'organisation sollicitante et un membre du personnel de Nuffic (secrétaire).

Le CEO classe les propositions de projets les mieux adaptées en se basant sur l'évaluation de leur qualité. Pour connaître les critères d'évaluation, veuillez consulter le [modèle de dossier d'appel d'offres](#).

2.4 La subvention

Nuffic accorde une subvention en tenant compte des recommandations du CEO. Quelle que soit la [modalité de subvention](#), la subvention NICHE est toujours attribuée à deux parties : un responsable unique pour la ou les organisations sollicitantes et un responsable unique pour le ou les prestataires. Ce dispositif se justifie tout particulièrement lorsque les parties responsables du projet font partie d'un consortium d'organisations (côté prestataire ou organisation sollicitante). Les deux parties attributaires assument conjointement les obligations liées à la subvention ainsi que la responsabilité des réalisations et des résultats définis pour le projet.

Nuffic peut formuler des conditions spécifiques à la subvention sur la base des conseils du CEO. Pour en savoir davantage sur les obligations liées à la subvention, veuillez vous référer à la [lettre de subvention](#) publiée à titre d'exemple sur notre site Internet.

2.5 Mise en œuvre du projet

Les activités du projet commencent une fois que la subvention a été attribuée. Nuffic exige une hiérarchisation des responsabilités sur trois niveaux, aussi bien pour les organisations sollicitantes que pour les organisations prestataires. Cette hiérarchie doit inclure :

- le représentant légal de l'organisation, responsable général du projet ;
- un *directeur de projet*, responsable de la gestion stratégique du projet ;
- un *coordinateur de projet*, responsable de la gestion quotidienne du projet.

Cette séparation des fonctions est essentielle car elle offre :

- au coordinateur un sparring-partner avec lequel il peut discuter des défis et des opportunités ;
- un système fiable de résolution des conflits avec possibilité de régler les problèmes à différents niveaux ;
- une continuité en cas de rotation du personnel.

Dans la mesure du possible, le directeur de projet de l'organisation sollicitante doit faire partie de la direction afin de faciliter la mise en œuvre des activités et de vérifier que les décisions relatives au projet sont en accord avec le cadre politique de l'organisation.

L'équipe du prestataire peut inclure un *expert référent* parmi les spécialistes. Il s'agit d'un professionnel expérimenté, souvent un universitaire, chargé de conseiller l'équipe de direction (directeur et coordinateur) sur le *contenu* du projet et la qualité de l'expertise fournie. Cette fonction peut être exercée par le directeur ou le coordinateur de projet, mais il peut également s'agir d'une personne différente chargée de jouer un rôle important dans la planification et l'exécution du projet.

Veillez vous reporter à la subvention et au [chapitre 3](#) pour en savoir davantage sur les obligations liées à la mise en œuvre du projet.

2.6 Planification, Suivi, Evaluation et Apprentissage (PSE & A)

Le travail de suivi commence dès le début du projet avec la création d'une base de référence exposant la situation initiale en termes de capacités. Les parties responsables peuvent mesurer l'avancement du projet au gré des résultats obtenus et des progrès effectués vers les réalisations visées ([lien vers le chapitre sur le rapport annuel](#)). Ce système permet de comprendre l'évolution du projet et d'en ajuster la programmation dans le cas où il y aurait des écarts par rapport au planning initial. La planification et le suivi constituent un processus continu dont les procédures doivent être mises en place avant la mise en œuvre du projet.

Les mécanismes de suivi et d'évaluation sont basés sur la proposition de projet décrivant les réalisations et les résultats visés par le projet. Les parties responsables définissent elles-mêmes les indicateurs utilisés pour évaluer la performance du projet. Ceux-ci font partie intégrante du « cadre logique » où sont quantifiés les résultats, les réalisations et les activités du projet et où sont définies les relations entre ces éléments. Le cadre logique peut être modifié en cours de projet afin de tenir compte d'éventuels changements de circonstances. Il est donc lui aussi un instrument de suivi et d'évaluation interne. Les parties responsables doivent effectuer une évaluation à mi-parcours et une autre en fin de projet.

Les résultats et réalisations figurent spécifiquement dans la lettre de subvention. Les indicateurs ne sont pas inclus dans la lettre de subvention, mais font partie intégrante des résultats et réalisations.

Nuffic suit l'avancement du projet en mesurant les réalisations et les résultats obtenus par rapport aux objectifs définis pour les axes prioritaires mentionnés dans le PPN. Conformément à sa mission de suivi, Nuffic effectuera des visites sur le terrain et organisera des réunions avec les parties responsables.

Apprendre ensemble, et apprendre les uns des autres, sont des caractéristiques importantes de tous les projets NICHE. De plus, le programme offre une opportunité d'apprentissage supplémentaire par des subventions limitées mises à la disposition des responsables des projets NICHE. Ce mécanisme est destiné à promouvoir l'apprentissage, la créativité et la collaboration au sein du programme NICHE.

Les responsables de projets NICHE désireux d'organiser une activité innovante en vue d'encourager l'apprentissage mutuel avec un ou plusieurs autre(s) projet(s) NICHE, ou de faire connaître les résultats d'un projet à d'autres parties prenantes ou à une plus large audience, peuvent présenter un petit projet ponctuel d'apprentissage à Nuffic. Il ne doit pas être question d'une activité de projet pouvant s'inscrire dans un projet NICHE ordinaire. Ces projets d'apprentissage doivent apporter un nouvel élan prolongeant l'impact des projets NICHE et donc du programme NICHE. Ils doivent s'appuyer sur les expériences acquises et en favoriser l'échange, tout en étant complémentaires au parcours d'apprentissage au sein du/des projet(s) NICHE ordinaire(s).

3. Obligations relatives aux subventions NICHE

3.1 Introduction

Ce chapitre fournit des informations sur la présentation de rapports, l'administration, la budgétisation et de la responsabilité financière dans le cadre d'un projet NICHE. Les obligations relatives à la subvention de projets NICHE y sont également détaillées. Le cas échéant, il précise également les obligations relatives à la présentation de rapports pour les trois types de projets NICHE, à savoir :

1. projets dont le budget prévu est supérieur ou égal à 200 000 EUR ;
2. projets dont le budget prévu est inférieur à 200 000 EUR et supérieur ou égal à 25 000 EUR ;
3. projets dont le budget prévu est inférieur à 25 000 EUR.

3.2 Modalités de subvention

En matière de subvention, le programme NICHE connaît trois types de modalités. Celle qui s'applique au projet, déterminée à l'appui de la Checklist pour l'Évaluation de la Capacité Organisationnelle (CECO), figure dans la lettre de subvention. permet de déterminer celle qui s'applique au projet. Elle ne concerne que les rapports financiers et non les obligations générales relatives à la subvention, qui relèvent de la responsabilité conjointe des deux parties. Il existe trois options :

- 1) Organisation sollicitante : l'entière responsabilité de l'administration financière (gestion et rapports) incombe à l'organisation sollicitante ;
- 2) Option conjointe : l'organisation sollicitante et le prestataire sont responsables de leur propre administration financière (gestion et rapports) ;
- 3) Prestataire : l'entière responsabilité de l'administration financière (gestion et rapports) incombe au prestataire.

3.3 Obligation d'information sur les changements relatifs au(x) résultat(s)

Tout au long de la durée du projet, les parties sont tenues d'informer Nuffic par écrit dès qu'il semble possible que :

- a) les résultats mentionnés dans la subvention ne seront pas atteints, ne seront pas atteints à temps ou ne seront pas atteints dans leur intégralité ;
- b) les obligations relatives à la subvention ne seront pas remplies, ne seront pas remplies à temps ou ne seront pas remplies dans leur intégralité ;
- c) les dépenses effectuées au cours de la période de référence seront inférieures à 75 % du budget alloué pour cette période. Ce critère s'applique uniquement si les paiements anticipés s'élèvent en moyenne à 200 000 € ou plus.

Un plan rectifié, tenant compte des changements, doit être communiqué. L'octroi de subvention s'effectuant en fonction des résultats obtenus, ces changements doivent être signalés dans les meilleurs délais. Les partenaires ne doivent pas attendre le prochain rapport annuel pour signaler de possibles changements relatifs aux résultats. Seuls les changements ayant un impact sur la mise en œuvre des résultats mentionnés dans la lettre de subvention doivent être déclarés. Les changements relatifs aux activités n'ont pas besoin d'être signalés. Si Nuffic accepte les changements proposés, une lettre de subvention ajustée sera envoyée aux partenaires.

Si Nuffic n'est pas informée des changements relatifs aux résultats, elle peut décider de [l'amendement ou du retrait de la subvention](#) accordée.

Les responsables de la mise en œuvre du projet ne sont pas tenus de rapporter les changements survenus dans les activités ou les apports. La seule exception est celle du cas où des experts, inclus à l'origine dans le cadre de l'offre gagnante, sont remplacés par d'autres experts. Dans le cadre de l'offre, le représentant légal du soumissionnaire certifie que tout membre de l'équipe proposé dans l'appel d'offres qui, pour quelque raison que ce soit, ne pourrait assumer ses obligations à l'égard du projet, sera remplacé, sans coût supplémentaire, par un autre expert aux qualifications équivalentes ou supérieures. Le cas échéant, le prestataire est tenu de demander l'approbation explicite de l'organisation sollicitante et de Nuffic, sur base des CV des experts nouvellement proposés. Malgré la flexibilité du programme NICHE dans la prise en compte des changements apportés au planning du projet, l'objectif essentiel reste l'accomplissement des réalisations et des résultats dans les délais fixés par la lettre de subvention. A cette fin, il est crucial de planifier et de budgétiser le projet de façon réaliste. Si nécessaire, une prolongation sans incidence sur le budget peut être demandée.

Prolongation sans incidence sur le budget

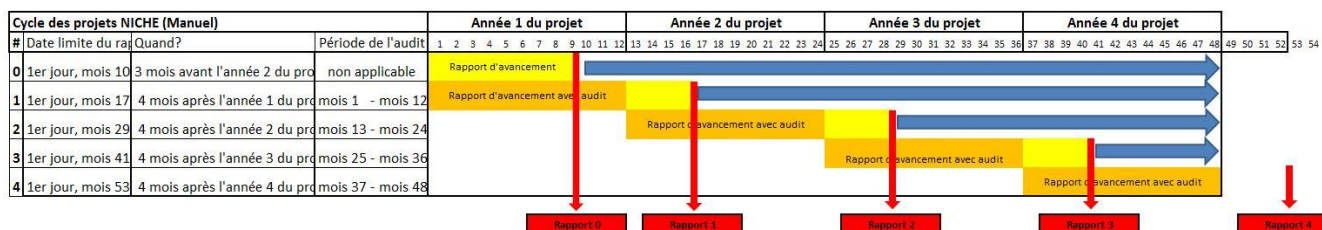
La durée du projet indiquée dans la lettre de subvention correspond à la période dont disposent les parties pour accomplir les réalisations et les résultats formulés dans ce document. Il est possible de demander une prolongation sans incidence sur le budget, mais seulement si celle-ci est nécessaire pour accomplir les résultats et les réalisations prévus initialement. Cette requête doit être solidement étayée avant d'être soumise à l'approbation de Nuffic, au plus tard trois mois avant le début de la prolongation demandée. Dans le cas d'une prolongation sans incidence sur le budget de quatre mois ou moins, cette période peut être ajoutée aux 12 mois de référence du rapport sur l'année écoulée. Un rapport ne peut donc porter sur une durée supérieure à 16 mois au total (12 mois plus la prolongation de 4 mois).

3.4 Protocole d'accord

L'organisation sollicitante et le prestataire doivent signer un protocole d'accord (PdA) contenant un plan de mise en œuvre du projet, la répartition des responsabilités concernant les résultats visés par le projet, ainsi qu'un code de conduite relatif à la coopération entre les deux parties pour la durée du projet. Le PdA doit être soumis à Nuffic dans les neuf mois qui suivent le démarrage du projet, comme indiqué dans la lettre de subvention. L'examen du PdA par Nuffic vise à confirmer la répartition des responsabilités portant sur les résultats du projet et à vérifier que ces derniers correspondent aux résultats mentionnés dans la lettre de subvention.

3.5 Rapport annuel

Le calendrier précisant les dates limites de présentation des rapports annuels varie suivant les projets, en fonction du cycle particulier de chaque projet. Ce calendrier figure dans la lettre de subvention. Un rapport annuel n'est requis que pour les projets dont le budget prévu dans l'avant-projet est supérieur à 200.000 EUR. Chaque année, l'organisation sollicitante et le prestataire présentent un rapport conjoint sur l'avancement du projet ainsi que les éventuelles modifications de planning qui en résultent pour la suite du projet.



Nuffic suit les réalisations et les résultats, mais pas les activités. Par conséquent, le rapport annuel doit porter essentiellement sur l'accomplissement des résultats du projet et des réalisations prévues. Les informations

fournies dans les rapports annuels sont utilisées par Nuffic pour suivre l'avancement du projet et informer le ministère des Affaires étrangères ainsi que les autres parties prenantes des réalisations et des résultats obtenus pour chaque projet et pour le programme NICHE dans son ensemble.

Le rapport annuel doit porter sur :

- 1) l'avancement du projet en ce qui concerne l'accomplissement des résultats et des réalisations ;
- 2) le degré de contribution du projet à l'accomplissement des réalisations visées par le programme NICHE ;
- 3) la durabilité du projet ;
- 4) les thèmes transversaux ;
- 5) le processus de renforcement des capacités de l'organisation sollicitante, suivant le système des 5C ;
- 6) les facteurs qui ont influencé la mise en œuvre du projet, les enseignements tirés et les éventuelles modifications nécessaires ;
- 7) la prise en compte des conditions, des recommandations et des observations ;
- 8) l'explication des écarts supérieurs à 20 % du budget annuel par résultat et pour le poste budgétaire de gestion de projet, et supérieurs à 20 % par catégorie de coûts.

Les partenaires du projet sont tenus d'utiliser le formulaire de rapport annuel NICHE pour rendre compte des accomplissements du projet. Ce rapport annuel fournit également des informations importantes concernant la situation financière du projet. Les partenaires du projet peuvent suggérer une révision du plan de travail sur la base d'une analyse de la performance du projet par rapport aux résultats et aux réalisations visées. Les conséquences d'une éventuelle révision du plan de travail et du budget doivent être clairement spécifiées dans le rapport annuel.

Le dernier chapitre du rapport contient une déclaration de l'organisation sollicitante sur son degré de satisfaction face aux progrès réalisés pour atteindre les résultats définis dans la proposition de projet et selon les termes de l'avant-projet.

L'évaluation du rapport annuel par Nuffic repose sur les critères suivants :

1. Les résultats et les réalisations sont-ils en passe d'être accomplis ou le seront-ils vraisemblablement avant le terme du projet figurant dans la lettre de subvention ? Les étapes-clés indiquées pour l'accomplissement des résultats et des réalisations serviront de points de référence pour l'évaluation.
2. Les résultats et les réalisations sont-ils en passe d'être accomplis conformément aux [caractéristiques fondamentales](#) du programme NICHE ?
3. Les obligations relatives à l'octroi de la subvention et les conditions fixées au préalable ont-elles été respectées ? Le cas échéant, il est possible de se référer au rapport d'audit pour cette évaluation.

3.5.1 Structure du rapport annuel

Le rapport annuel est un rapport intégré qui se compose d'un compte-rendu narratif et des annexes suivantes :

- I. Un cadre logique indiquant les progrès réalisés en vue d'accomplir les réalisations et les résultats visés.
- II. Un document Excel contenant des informations quantitatives sur les performances du projet (annexe de performance).
- III. Un état des dépenses comprenant, s'il y a lieu, un budget corrigé pour la période restante du projet.
- IV. S'il y a lieu, un plan de travail révisé pour la période restante du projet.

- V. Si la subvention l'exige, un rapport d'audit couvrant toutes les dépenses du projet pour l'année précédente.
- VI. Dans le cas du rapport 0, un PdA conclu entre l'organisation sollicitante et le prestataire ou consortium.
- VII. Dans le cas d'un rapport final, une déclaration de transfert de propriété de tous les investissements du projet au profit de l'organisation sollicitante.

Le compte-rendu narratif ne doit pas excéder 10 pages, hors annexes.

Soumission du rapport

Le rapport annuel doit être signé pour accord par les deux partenaires du projet et envoyé par e-mail à Nuffic. Le rapport d'audit original, signé, doit être envoyé sur papier.

Nuffic pourra le communiquer sur demande aux institutions suivantes :

1. Le ministère néerlandais des Affaires étrangères
2. L'ambassade du Royaume des Pays-Bas dans le pays concerné

3.5.2 Annexe de performance

L'annexe de performance est utilisée pour rendre compte aux différentes parties prenantes des accomplissements réalisés dans le cadre du projet et du programme. Ces informations concernent tous les projets NICHE et tous les accomplissements du programme NICHE dans son ensemble.

Elles permettent à Nuffic, au nom des porteurs de projet, de présenter aux parties prenantes (y compris au gouvernement et aux contribuables néerlandais) les performances accomplies par le programme.

3.5.3 Plan de travail et budget du projet

Le plan de travail et le budget présentés par le prestataire néerlandais dans l'appel d'offres portent sur la période du projet. Avec chaque rapport annuel, les parties ont la possibilité de soumettre d'éventuelles modifications provoquées par des changements dans la mise en œuvre du projet. Les corrections du plan de travail et du budget ne sont obligatoires que si elles compromettent l'accomplissement des réalisations et des résultats initialement prévus. Si la mise en œuvre du projet se déroule comme prévu, il n'est pas nécessaire de modifier le plan de travail ni le budget pour le reste du projet. Pour accomplir les réalisations et les résultats visés, il est essentiel de planifier et de budgétiser le projet de façon réaliste.

La présentation d'un budget (corrigé) doit répondre aux règles suivantes :

- Le budget doit se conformer au règlement du programme NICHE mentionné dans le présent Manuel NICHE et doit être présenté à l'aide du [formulaire de rapport financier \(obligatoire\)](#) ;
- Les résultats figurant dans le budget doivent correspondre aux résultats visés dans la lettre de subvention ;
- La rémunération des experts intervenant pendant la durée du projet ne peut excéder le montant proposé en réponse à l'appel d'offres. Le programme NICHE limite la rémunération des experts à un plafond précisé au sous-chapitre 4.2. Les tarifs ayant servi à calculer le coût d'une offre peuvent être inférieurs à ceux du *Barème des rémunérations* en vigueur pour le programme NICHE.

3.5.4 État des dépenses

Si le budget figurant dans l'avant-projet est supérieur ou égal à 200 000 euros, il est stipulé que la ou les parties responsables du projet doivent soumettre à Nuffic un ou plusieurs états des dépenses.

Dans cette section, on distinguera deux types de projets :

Projet à court terme	La durée du projet est de 16 mois au maximum
Projet à long terme	La durée du projet est supérieure à 16 mois

Les états des dépenses doivent être remis chaque année à Nuffic

1. Pour les projets dont la durée est inférieure ou égale à 16 mois :

Dans le quadrimestre suivant le terme du projet, un état final des dépenses devra être soumis à Nuffic par la ou les parties responsables. Cet état des dépenses doit porter sur toute la durée du projet et inclure les frais liés à la rédaction du rapport narratif final et de l'audit final (frais encourus dans le quadrimestre qui suit l'achèvement du projet).

2. Pour les projets dont la durée est supérieure à 16 mois :

La ou les parties responsables sont tenues de soumettre chaque année à Nuffic un état annuel des dépenses. La date limite d'envoi de cet état des dépenses est stipulée dans la lettre de subvention. Un état final des dépenses devra être soumis à Nuffic dans le quadrimestre qui suit le terme du projet. Cet état des dépenses doit englober les frais liés à la rédaction du rapport narratif final et de l'audit final (frais encourus dans le quadrimestre qui suit l'achèvement du projet).

Pour les deux types de projet mentionnés ci-dessus, les règles suivantes s'appliquent :

- L'état des dépenses doit être en conformité avec le Manuel NICHE et soumis dans le [formulaire de rapport financier \(obligatoire\)](#).
- L'état des dépenses doit être soumis par e-mail (Excel et PDF). Seul le rapport d'audit original doit être soumis sur support papier.
- L'état des dépenses doit être en conformité avec le plan de travail approuvé. Les écarts supérieurs à 20 % du budget annuel par résultat, pour le poste budgétaire de gestion de projet, et les écarts supérieurs à 20 % du budget annuel par catégorie de coûts doivent être expliqués dans le rapport annuel.
- A la date d'envoi de l'état des dépenses, le budget pour la période de projet correspondante doit être identique au budget approuvé par Nuffic.
- L'état des dépenses doit être exprimé en euros (EUR). Nuffic recommande fortement de conserver les fonds destinés au projet le plus longtemps possible en euros et de les convertir dans la devise locale (si nécessaire) le plus tard possible avant la date d'engagement des dépenses. Les pertes dues aux taux de change ne seront pas remboursées par le projet.
- Les montants doivent être indiqués par année civile.
- Tous les frais déclarés doivent être basés sur le temps réellement consacré au projet et sur les dépenses réellement effectuées, sauf disposition contraire mentionnée au [chapitre 4](#).
- Toute réduction (sur les équipements, matériels, billets d'avion, etc.) doit être reversée au compte du projet.
- Les frais mentionnés dans l'état des dépenses doivent avoir été encourus pendant la période de validité de la subvention, à l'exception des coûts relatifs à la rédaction du rapport narratif final et de l'audit final. Ceux-ci doivent avoir été encourus avant la soumission du rapport d'audit final (dans le quadrimestre qui suit l'achèvement du projet).
- Les coûts inclus à l'état des dépenses doivent être en lien avec les services ou les biens livrés dans l'année du projet. Les dépenses en lien avec les services ou les biens livrés pendant la

période suivante doivent être incluses dans l'état des dépenses de l'année de livraison des services ou des biens.

- Pour les projets dont les conditions d'attribution de la subvention prévoient un cofinancement, toutes les dépenses engagées doivent figurer au rapport financier. Le rapport financier (audité) doit distinguer les dépenses destinées à être remboursées par le budget de la subvention NICHE des dépenses couvertes par des fonds propres ou d'autres contributions.

Si le budget figurant dans l'avant-projet est supérieur ou égal à 25 000 euros mais inférieur à 200 000 euros, les principes suivants s'appliquent.

La subvention sera accordée sous la forme d'une somme forfaitaire indexée sur les résultats (attendus). La partie/les parties est/sont tenue(s) de justifier (de la manière indiquée dans la lettre de subvention) que les réalisations et résultats visés par la lettre de subvention ont été mis en œuvre et accomplis conformément aux obligations relatives à l'octroi de la subvention. La rédaction d'un état des dépenses n'est donc pas nécessaire.

Si les dépenses liées aux résultats (attendus) sont imprévisibles au point d'empêcher l'élaboration, à l'avance, d'un budget réaliste, Nuffic peut indiquer dans la lettre de subvention que la partie/les parties devra/devront présenter, après le terme du projet, un état des dépenses réellement effectuées à ces fins. Les coûts mentionnés dans l'état des dépenses réelles doivent avoir été encourus durant la période couverte par la subvention.

Si le budget figurant dans l'avant-projet est inférieur à 25 000 euros, les principes suivants s'appliquent.

La subvention sera accordée sous forme de somme forfaitaire. La partie/les parties n'est/ne sont pas obligée(s) de soumettre un/des état(s) des dépenses.

À la demande de Nuffic, la partie/les parties est/sont tenue(s) de justifier (de la manière indiquée dans la lettre de subvention) que les résultats visés par la subvention ont été atteints conformément aux conditions d'octroi de la subvention et au Manuel NICHE.

Formulaire de rapport financier

NICHE prescrit l'emploi d'un formulaire particulier pour la budgétisation et le rapport financier de tous les projets. La dernière version de ce document figure ci-dessous au [chapitre Formulaires](#) ainsi que sur le site www.epnuffic.nl/en/niche. Les résultats présentés dans le rapport financier doivent correspondre aux résultats décrits dans le rapport narratif et le plan de travail. Les données à indiquer en haut à gauche de ce formulaire (intitulé du projet, code du projet, numéro de subvention, etc.) doivent être communiquées à chaque soumission de rapport.

Toutes les dépenses doivent être associées à une catégorie de coût parmi celles qui sont prescrites et expliquées au chapitre 4.

La partie/les parties chargée(s) de l'information financière du projet doi(ven)t indiquer le numéro du compte bancaire affecté au projet, le code IBAN/BIC et l'adresse de l'établissement bancaire dans tous les rapports financiers ainsi que dans leur dossier d'appel d'offres. Si le numéro de compte diffère de celui qui figure dans la proposition ou le dossier d'appel d'offres, le représentant légal de l'organisation doit confirmer par écrit que ce nouveau numéro de compte appartient bien à la partie signataire.

3.5.5 Rapport d'audit

La lettre de subvention indique si l'état des dépenses doit être accompagné d'un rapport d'audit sur le projet. Si le total des dépenses sur une année donnée n'excède pas 200 000 EUR, il n'est pas nécessaire de réaliser un audit

externe pour cette période (sauf si Nuffic en décide autrement). La vérification de ces dépenses devra toutefois être effectuée dans le cadre de l'audit de l'année suivante.

La procédure à suivre et un modèle de rapport d'audit figurent dans les [lignes directrices concernant l'audit](#) mentionnées dans ce Manuel. Le rapport d'audit original doit être remis, signé, à Nuffic.

Si la lettre de subvention stipule que chacune des deux parties doit fournir son propre rapport d'audit, elles sont tenues de soumettre directement ce document à Nuffic. Si l'une des deux parties est chargée de soumettre un rapport d'audit, elle soumettra à Nuffic un document unique portant sur les dépenses des deux parties.

3.6 Paiements

La ou les partie(s) chargée(s) du rapport financier recevront des paiements anticipés afin de mettre en œuvre le projet. Un échéancier des versements figure dans la lettre de subvention. Le présent sous-chapitre traite des modalités de paiement anticipé. Il fournit également des informations sur le versement final et la liquidation des comptes.

3.6.1 Avances sur paiement

Si le budget figurant dans l'avant-projet est supérieur ou égal à 25 000 euros, le principe suivant s'applique.

Pendant la durée du projet, Nuffic effectuera un paiement anticipé correspondant à un maximum de 80 % du budget total. Cette opération aura lieu en deux versements (semestriels) selon des modalités identiques chaque année. La somme prévue chaque année pour les paiements anticipés figure dans un calendrier de paiements inclus dans la lettre de subvention. Si les dépenses réelles tendent à rester inférieures au budget alloué, Nuffic peut décider d'ajuster le calendrier des paiements anticipés tel qu'il figure dans la lettre de subvention, en diminuant les sommes avancées.

Il peut être dérogé à cette règle de base dans le cas suivant :

Si les dépenses escomptées divergent notablement du calendrier des paiements anticipés, les attributaires peuvent requérir une révision des échéances, ou des versements supplémentaires pour une année particulière, par le biais d'une « demande de révision du calendrier des paiements anticipés ». Nuffic jugera en fonction de l'avancement et du planning du projet. Si cette demande est acceptée, le paiement anticipé supplémentaire pour l'année en question sera déduit du paiement pour l'année suivante.

Au cours de la dernière année du projet, et dans ce cas seulement, les attributaires de la subvention peuvent déposer une « demande de paiement anticipé supplémentaire » ne dépassant pas 90% du budget total du projet. Cette demande peut être soumise en même temps que le rapport annuel contenant le planning de la dernière année du projet. Nuffic jugera en fonction de l'avancement et du planning du projet.

Si le budget figurant dans l'avant-projet est inférieur à 25 000 euros, les principes suivants s'appliquent.

Les paiements anticipés sont effectués jusqu'à 100 % du budget total de projet, comme stipulé dans la lettre de subvention. Ils peuvent également être échelonnés. Dans ce cas, le(s) montant(s) et la ou les date(s) de paiement sont précisés dans la lettre de subvention.

3.6.2 Apurement des comptes

Seules les dépenses définies comme éligibles dans le [chapitre sur l'éligibilité des dépenses](#) peuvent être remboursées. Les dépenses excédant le budget global fixé pour le projet dans la lettre de subvention ne seront remboursées en aucun cas.

Si le budget figurant dans l'avant-projet est supérieur ou égal à 200 000 euros :

- L'apurement du compte a lieu une fois que Nuffic a reçu et approuvé le rapport final.
- Au terme de la période de projet, tout fonds inutilisé doit être immédiatement reversé à Nuffic.

Si le budget figurant dans l'avant-projet est inférieur à 200 000 euros et supérieur ou égal à 25 000 euros :

- Le solde de la subvention est acquitté sur la base des résultats et des réalisations.

Si le budget figurant dans l'avant-projet est inférieur à 25 000 euros :

- L'apurement du compte a lieu en même temps que celui de la subvention ou à une date précisée dans la lettre de subvention.

3.7 Règles en matière d'administration de projet NICHE

La mise en œuvre des projets NICHE doit avoir lieu de manière responsable et efficace. Ce chapitre détaille les règles en matière d'administration de projet.

La lettre de subvention désigne la ou les parties ayant la responsabilité financière du projet vis-à-vis de Nuffic. C'est à elle(s) de mettre en place et de gérer correctement les comptes du projet. Veuillez noter que la partie n'ayant pas cette responsabilité financière demeure dans l'obligation de respecter les règles en matière d'administration des projets NICHE.

Afin d'obtenir le financement NICHE spécifié dans la lettre de subvention, toutes les parties responsables de la gestion du projet doivent tenir une comptabilité séparée, étayée par une documentation méthodique pouvant justifier que :

- Chaque dépense est en conformité avec la lettre de subvention.
- Chaque dépense est inscrite au poste budgétaire approprié.
- Chaque dépense est en conformité avec les règles en vigueur dans le pays où est mené le projet.
- Chaque dépense est en conformité avec la Déclaration universelle des droits de l'homme ainsi qu'avec les déclarations de l'OIT dans ce domaine.
- Chaque dépense effectuée, y compris en heures, peut être identifiée, vérifiée et authentifiée au moyen des justificatifs d'origine.
- Toutes les parties responsables du projet sont priées d'administrer le projet en recourant notamment à un système ou à une procédure de relevé des heures de travail agréé(e) par le cabinet d'audit qu'elles ont engagé. Au cas où un tel système ou une telle procédure ne peut pas être employé(e) ou n'a pas reçu l'agrément du cabinet d'audit, le [formulaire de relevé de Nuffic](#) doit être utilisé.
- Les investissements effectués sur les fonds du projet doivent être gérés séparément par l'organisation sollicitante dans un registre des actifs. Ce dernier doit être disponible sur demande.
- Les dépenses libellées dans une autre devise que l'euro doivent être converties selon le taux de change du mois où elles ont été engagées. Veuillez noter que le différentiel de change n'est pas remboursé.
- L'ordonnancement des dépenses est conforme aux procédures locales et fait l'objet d'une vérification interne.
- Les procédures en place permettent la mise en œuvre efficace du projet.
- La comptabilité peut être vérifiée par un intervenant extérieur.
- Une comptabilité transparente est tenue pour les menues dépenses.

- La ou les parties chargées de la gestion doivent ouvrir un compte spécial en euros (si possible) rémunéré (et si nécessaire un compte bancaire local dédié au paiement des dépenses) pour les besoins du projet.
- Tout intérêt produit par ce compte doit être comptabilisé de façon distincte. La somme obtenue après déduction des frais de tenue de compte bancaire doit être reversée au projet.

[Le ou les états des dépenses](#) ainsi que [le ou les rapports d'audit](#) doivent être basés sur ce système d'administration séparée.

3.8 Propriété des biens acquis et droits d'auteur

Tout matériel et/ou équipement budgétisé et acheté par le prestataire sur les fonds du projet devient la propriété de l'organisation sollicitante au moment où celle-ci les réceptionne. Si l'organisation sollicitante est à la tête d'un partenariat multiple, ces matériels et/ou les équipements deviennent la propriété des partenaires qui les ont réceptionnés. Tous les matériels et/ou les équipements achetés sur les fonds du projet sont exclusivement affectés à celui-ci jusqu'à son terme.

Les deux porteurs du projet, à savoir l'organisation sollicitante et le prestataire, sont considérés comme étant copropriétaires des matériels ayant été produits en totalité ou en partie grâce à la subvention. La publication de ces matériels, à l'exception des images et des illustrations, doit s'effectuer sous licence Creative Commons (usage non commercial). Cela signifie que l'auteur et/ou le titulaire de la licence en conservent le copyright³, mais qu'ils les partagent sous licence Creative Commons. Les tierces parties souhaitant utiliser ces matériels sont libres de le faire s'ils respectent les mêmes conditions : 1) ne pas agir à des fins commerciales, 2) faire référence à (mentionner) l'original suivant les indications de l'auteur ou du titulaire de la licence.

3.9 Enquêtes & instruction

Nuffic se réserve le droit de conduire (ou de nommer une tierce partie indépendante pour conduire) une enquête sur les activités menées dans le cadre du projet. Cette procédure peut impliquer un examen des rapports et des documents financiers. L'attributaire de la subvention apportera son concours plein et entier à cette enquête et donnera libre accès à tous les documents demandés.

Si Nuffic estime que la façon de mettre en œuvre une activité ou qu'un changement de circonstances entraîne une situation rendant le financement de cette activité incompatible avec la politique étrangère du gouvernement néerlandais, elle organisera des consultations avec l'attributaire de la subvention.

Sur la base de ces consultations, Nuffic peut donner des instructions écrites complémentaires sur la mise en œuvre du plan de travail.

L'attributaire de la subvention doit tenir compte du fait que si c'est lui qui met en œuvre le plan de travail, le gouvernement néerlandais peut néanmoins en être tenu responsable par le droit international.

Dans cette optique, l'attributaire de la subvention doit s'abstenir de participer à des activités visant à ébranler l'autonomie politique d'un État ou à faire tomber un gouvernement légitime par des moyens illégaux. La légalité ou l'illégalité de ces activités sera déterminée par le gouvernement en question, conformément aux normes applicables à travers le monde ou au droit international.

³ L'auteur ou le titulaire de la licence autorise le financeur à utiliser son copyright et ses matériels pour autant que cet usage soit conforme aux conditions inhérentes à la subvention. Pour toute information complémentaire sur la licence Creative Commons, se reporter à <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/deed.en>

3.10 Clause anti-corruption

Il est défendu à l'attributaire de la subvention d'offrir à des tierces parties ou de rechercher, d'accepter ou de se voir promettre par des tierces parties, pour lui-même ou pour autrui, un présent, une récompense, une indemnité ou un quelconque avantage offert ou accepté d'une manière pouvant être qualifiée d'illégale ou de corrompue. De telles pratiques peuvent justifier le retrait de tout ou partie de la subvention.

3.11 Sanctions

Nuffic peut suspendre les activités, retirer ou modifier l'octroi de cette subvention et/ou exiger le remboursement de tout ou partie des sommes déjà versées. Selon les circonstances, Nuffic peut prendre diverses mesures si (une) des parties responsables du projet n'ont pas (entièrement) rempli les obligations relatives à la subvention. Ces mesures se divisent en quatre catégories :

3.11.1 Si le projet ne se déroule pas comme prévu :

- L'avancement du projet montre une très faible probabilité que les réalisations soient accomplies et que les résultats soient mis en œuvre durant la période convenue.
- Un changement de circonstances, comme par exemple la rupture des relations entre les parties, entraîne l'impossibilité d'accomplir les réalisations et/ou les résultats.
- L'une des parties ou les deux ne parviennent pas à remplir à temps ou ne parviennent pas à remplir du tout les obligations et les conditions mentionnées dans la subvention.
- Les dépenses effectuées au cours de la période visée par le rapport seront inférieures à 75 % du budget prévu pour cette période.

Les mesures suivantes seront prises dans cet ordre :

- a) Avertissement écrit proposant éventuellement d'autres modalités, conditions et/ou échéances de paiement.
- b) Placement du projet sous contrôle renforcé, avec possibilité de suspendre la subvention.
- c) Retrait de la subvention par Nuffic.

Si la situation n'est pas (suffisamment) résolue ou si le problème réapparaît après le ou les premier(s) avertissement(s), Nuffic procédera à des mesures plus strictes.

3.11.2 Si le projet ne satisfait pas aux obligations financières ou administratives liées à la subvention :

- Le rapport annuel (états des dépenses et/ou rapport d'audit) révèle que (une ou) plusieurs obligations relatives à la subvention n'ont pas été respectées.
- L'argent est dépensé dans un autre but que celui qui a été prévu ou convenu.
- Il existe des (présomptions de) cas de fraude ou d'irrégularités

Selon les circonstances, les mesures suivantes peuvent être prises :

- a) Les dépenses ne seront pas approuvées (en totalité ou en partie).
- b) Les paiements anticipés seront diminués ou suspendus.
- c) La subvention sera accordée à une autre partie.
- d) La subvention sera modifiée.
- e) La subvention sera retirée.

Le choix des mesures appropriées dépend de la gravité et de la fréquence de la situation. Si le problème n'est pas (suffisamment) résolu ou s'il réapparaît après le ou les premier(s) avertissement(s), Nuffic procédera à des mesures plus strictes.

3.11.3 Si les parties responsables du projet ne remplissent pas du tout ou pas à temps leurs obligations en matière de rapport.

Les mesures suivantes seront prises dans cet ordre :

- a) Suspension des avances sur paiement.
- b) Avertissements écrits sous la forme de rappels.
- c) Placement du projet sous contrôle accru avec possibilité de suspendre (une partie de) la subvention.
- d) Retrait de la subvention.

3.11.4 Si les parties responsables du projet ne remplissent pas du tout ou pas à temps leur obligation de signaler les changements relatifs au(x) résultat(s).

Les mesures suivantes peuvent être prises dans cet ordre :

- a) Avertissement écrit.
- b) Placement du projet sous contrôle accru avec possibilité de suspendre (une partie de) la subvention.
- c) Renforcement des obligations en matière de rapport et versement de fonds uniquement sur la base d'une demande de paiement et/ou d'une prévision de liquidités.
- d) Pénalité financière.
- e) Amendement Modification de la subvention
- f) Retrait de la subvention

Avant que Nuffic ne décide de retirer ou de modifier la subvention, les parties seront entendues sur la question.

3.12 Réserve du budget de subvention

L'octroi de la subvention NICHE est subordonné à la mise à disposition de fonds suffisants par le gouvernement et le parlement.

3.13 Holland Alumni Network (Réseau des Anciens de la Hollande)

Les professionnels formés aux Pays-Bas seront inscrit dans la base de données Holland Alumni Network (HAN). Le bénéficiaire de la subvention sera responsable de s'assurer que le candidat et/ou titulaire d'une bourse d'études accepte que ses données personnelles soient enregistrées dans la base de données Holland Alumni Network (HAN) de Nuffic et utilisées par le ministère des Affaires étrangères, les ambassades des Pays-Bas, les institutions néerlandaises et Nuffic à des fins administratives, d'évaluation, de sélection et relatives aux anciens.

4. Éligibilité des dépenses

4.1 Introduction

Ce chapitre traite de l'éligibilité des dépenses. Le financement NICHE ne s'appliquant pas à tous les frais, les parties responsables et les cabinets d'audit doivent se baser sur ce chapitre afin de déterminer l'éligibilité des dépenses.

Pour prétendre à un remboursement, les dépenses doivent avoir été réellement effectuées, réglées et authentifiées. Cela veut dire que les coûts inclus dans l'état des dépenses doivent être en lien avec les services ou les biens livrés. Les dépenses en lien avec les services ou les biens livrés pendant la période suivante doivent être incluses dans l'état des dépenses de l'année de livraison des services ou des biens. Il ne peut être recouru à des sommes forfaitaires et à des taux fixes de rémunération que dans les cas prévus dans ce chapitre. Toute réduction (sur les équipements, matériels, billets d'avion, etc.) doit être reversée au compte du projet.

Veillez noter que le projet ne couvre pas les frais suivants, qui ne doivent donc en aucun cas être inscrits au budget ou à l'état des dépenses :

- Salaires, rétributions, mesures incitatives, émoluments, indemnités ou toute autre rémunération, payée ou à payer, pour le temps consacré au projet par le personnel de l'organisation sollicitante. La seule exception concerne une compensation limitée pour [le temps consacré à la gestion et l'administration du projet](#).
- Le coût de remplacement des membres du personnel qui travaillent sur le projet ou qui sont impliqués dans la formation du personnel financée par le projet.

Ces dépenses doivent être réglées par la ou les organisations sollicitantes sur le budget de leur propre contribution au projet.

Pour les initiatives d'apprentissage et les initiatives conjointes, d'autres réglementations (complémentaires) s'appliquent aux informations de ce chapitre ainsi qu'indiqué dans la lettre de subvention et/ou l'appel d'offres. Veillez noter que dans un projet d'initiative conjointe, le temps de travail du personnel de l'ensemble des organisations participantes n'est pas compensé. Le temps de travail du personnel peut néanmoins faire office de contribution (au cofinancement) de la part des organisations participantes.

Le programme NICHE rembourse uniquement les dépenses éligibles. Tous les coûts du projet NICHE doivent correspondre à des résultats ou des postes budgétaires de gestion de projet. En outre, toutes les dépenses sont classées par catégories. Les résultats varient selon le projet, mais les catégories de coût sont les mêmes pour tous les projets NICHE. Dans les chapitres suivants, l'éligibilité des dépenses est donc spécifiée par catégorie de coût.

NICHE distingue les catégories de coût suivantes :

- A. Apport du personnel néerlandais/européen
- B. Apport du personnel régional/local
- C. Visite, indemnité journalière de séjour (IJS) et frais d'hébergement
- D. Doctorat/Master et autres formations aux Pays-Bas/en Europe
- E. Doctorat/Master et autres formations locales/régionales
- F. Investissements
- G. Autres dépenses

H. Imprévis

4.2 Catégorie de coût A : Apport/heures du personnel néerlandais/européen

Les heures réellement effectuées par le personnel du prestataire et des co-prestataires sur un projet NICHE peuvent être rémunérées suivant les tarifs indiqués dans le *Barème des rémunérations*. Les heures réellement effectuées par le personnel du prestataire et des co-prestataires doivent pouvoir être déterminées, vérifiées et prouvées par des justificatifs authentiques tels que des fiches de paie. Il convient d'utiliser un système ou une procédure de relevé des heures de travail, conformément aux [règles en matière d'administration](#).

Le prestataire peut déclarer le temps réellement consacré à la coordination du projet selon les tarifs indiqués dans le *Barème des rémunérations*. Il s'agit notamment du temps consacré à la coordination des activités, à la coordination de contenu, à la rédaction de rapports et à la préparation des budgets/déclarations. Les services d'assistance administrative, de secrétariat (comme l'obtention de visas, l'organisation de déplacements, la réservation de tickets, la gestion de l'agenda, l'envoi d'e-mails et/ou les appels téléphoniques) et le temps passé à la comptabilité ne peuvent pas être déclarés séparément. Ils relèvent des frais généraux compris dans les coûts de coordination du projet.

Les coûts relatifs à des cours de langue ne peuvent pas être portés au compte du projet, à l'exception de la formation linguistique d'un expert à long terme ([visite longue durée du personnel des \(co-\)prestataires](#)).

4.2.1. Barème des rémunérations

Les rémunérations indiquées ci-dessous s'appliquent au financement NICHE pour les activités liées au programme et menées par le personnel d'organisations néerlandaises ou de co-prestataires établis en Europe, Amérique du Nord ou Australie. Le taux de rémunération dépend du niveau de salaire de l'expert concerné et donne lieu au paiement d'une somme forfaitaire variant selon la durée du travail effectué.

Le niveau de salaire correspond au revenu mensuel brut et ne tient donc pas compte d'un éventuel treizième mois, de la prime de vacances ou de toute autre forme de complément salarial.

Rémunération du personnel employé par le prestataire (montants en euros)

			A	B
1 362	>	1 589	235	142
1 589	>	1 816	272	163
1 816	>	2 043	307	186
2 043	>	2 270	344	207
2 270	>	2 497	380	229
2 497	>	2 724	416	250
2 724	>	2 951	453	273
2 951	>	3 178	488	294
3 178	>	3 405	524	316
3 405	>	3 632	561	338
3 632	>	3 859	597	360
3 859	>	4 086	634	381
4 086	>	4 313	669	403

4 313	>	4 540	705	425
4 540	>	4 767	742	441
4 767	>	4 994	778	454
4 994	>	5 221	815	468
5 221	>	5 448	850	481
5 448	>	5 675	886	495
5 675	>	5 902	906	509
5 902	>	6 129	925	522
6 129	>	6 356	944	536
6 356	>	6 583	964	549
6 583	>	6 810	983	563
6 810	>	7 037	1002	576
7 037	>	7 264	1021	591
7 264	>	7 491	1040	604
7 491	>	7 718	1059	617
7 718	>	7 945	1078	631
7 945	>	8 172	1097	644
8 172	>	8 291	1111	655

A Pour un jour ouvré aux Pays-Bas ou une journée en visite de courte durée.

B Pour une journée en visite de longue durée.

Pour la définition des visites de courte et longue durée, voir le [chapitre sur les frais de déplacement](#). Les tarifs s'appliquent à tous les experts employés par le consortium tel que décrit dans la proposition de projet.

Les dépenses effectuées pour les experts pendant la durée du projet ne peuvent pas dépasser le budget présenté dans le dossier d'appel d'offres.

Experts extérieurs

Si les experts engagés en externe sont des salariés, les taux de rémunération indiqués ci-dessus s'appliquent.

Dans ce cas, une commission (facultative) de 15 % pour frais de gestion peut s'y ajouter.

Veillez noter que cette commission ne s'applique pas aux experts employés par une organisation faisant partie du consortium décrit dans la proposition de projet, puisqu'ils ne sont pas considérés comme des intervenants externes.

Si les experts engagés sous contrat externe **ne sont pas** salariés d'une organisation (« experts indépendants »), le montant qui leur a été versé sera remboursé. Dans ce cas, une commission (facultative) de 15 % pour frais de gestion peut s'y ajouter.

Experts à long terme

Si l'expert doit être détaché dans le pays NICHE concerné par le projet pour une période de plus de 6 mois consécutifs, sa rémunération doit se baser sur le nombre de jours effectivement consacrés au projet. Veuillez noter que le détachement d'un expert à long terme sur un projet NICHE doit être clairement indiqué dans la proposition de projet.

4.3 Catégorie de coût B : Apport/heures du personnel régional/local

Étant donné que le programme NICHE encourage le recours à des experts locaux et régionaux, il convient de distinguer les experts néerlandais/européens et les experts locaux/régionaux. Un ressortissant néerlandais/européen domicilié dans la région est considéré comme un expert néerlandais/européen. NICHE peut prendre en charge les frais engendrés par le recours à des experts externes locaux ou régionaux pour des besoins précis. Leur rémunération est calculée en fonction des heures effectuées ainsi que des honoraires de conseil ou de l'organisation qui emploie l'expert. Seules les dépenses effectuées et réglées peuvent être portées au compte du projet. Dans ce cas, une commission (facultative) de 15 % pour frais de gestion peut s'y ajouter.

Les tarifs de l'expert-conseil doivent être conformes à ceux qu'il pratiquerait pour des services comparables dans le pays concerné. Nuffic peut solliciter l'avis de l'APB.

Note : les experts extérieurs ne peuvent en aucun cas être salariés, à plein temps ou à temps partiel, de l'organisation sollicitante ou co-sollicitante. Si c'est le cas, le coût de l'expertise ne pourra en aucun cas être mis au compte du projet et devra être payé par l'organisation sollicitante sur le budget de sa propre contribution au projet.

Les dépenses effectuées pour les experts pendant la durée du projet ne peuvent pas dépasser le budget présenté dans le dossier d'appel d'offres.

4.4 Catégorie de coût C : Déplacements, IJS et frais d'hébergement

Les frais de déplacement, les IJS et les frais d'hébergement engendrés dans le cadre d'un projet NICHE sont remboursables. Une distinction est faite ci-dessous entre les frais relatifs aux visites du personnel du (co-)prestataire et celles du personnel de l'organisation (co-)sollicitante.

4.4.1 Frais de déplacement

Ce paragraphe distingue plusieurs types de visite :

Visite de courte durée du <u>personnel de l'organisation sollicitante ou des organisations co-sollicitantes</u>	une visite d'un mois ou moins
Visite de courte durée du <u>personnel du prestataire ou des co-prestataires</u>	une visite de six mois ou moins
Visite de longue durée du <u>personnel de l'organisation sollicitante ou des organisations co-sollicitantes</u>	une visite de plus d'un mois
Visite de longue durée du <u>personnel du prestataire ou des co-prestataires</u>	une visite de plus de six mois

Les règles suivantes s'appliquent.

Visites de courte durée (organisation sollicitante et prestataire)

Déplacements

Pour les déplacements internationaux, le prix d'un aller-retour sera remboursé (comprenant le billet d'avion, la taxe d'aéroport et le visa). Les déplacements effectués à l'intérieur d'un pays pour les besoins du projet peuvent être remboursés sur les fonds du projet.

Frais d'hébergement et indemnités de séjour

Les frais de séjour déclarés par les parties ne peuvent pas être supérieurs au coût réel d'un hébergement avec petit-déjeuner en hôtel de classe intermédiaire et à un forfait journalier destiné à couvrir les autres dépenses quotidiennes.

L'indemnité forfaitaire est de 50 € par jour pour une visite dans un pays bénéficiant de l'aide du CAD-OCDE⁴ et de 75 € par jour pour une visite dans un autre pays, y compris les Pays-Bas. L'indemnité journalière n'est déclarable qu'à l'appui de preuves montrant que le séjour à l'hôtel a été effectué pour les besoins du projet.

Note : toute partie est libre d'allouer à son propre personnel une somme forfaitaire inférieure ou supérieure à cette indemnité journalière éligible, mais ne peut en porter la différence au compte du projet. L' indemnité journalière allouée dans le cadre d'une visite effectuée par un tiers ne peut être déclarée que si elle a été payée à cette personne ou à son employeur.

De même, si une partie est chargée de la gestion financière du projet, elle ne peut déclarer des indemnités journalières pour l'autre partie que si ces indemnités ont été payées à cette même partie ou à l'employé ayant effectué la visite.

Règles spécifiques aux visites effectuées par le personnel des organisations (co-)sollicitantes

Veillez noter que, conformément au principe de durabilité de NICHE, l'employeur doit continuer à payer le salaire du personnel affecté au projet et que ces coûts ne peuvent pas être mis au compte du programme NICHE. Le programme ne couvre que les indemnités concernant les frais de séjour, y compris l'hébergement, lors d'une visite aux Pays-Bas ou dans un autre pays. Si un employé, pendant sa visite, est rejoint par des membres de sa famille, ces frais supplémentaires ne peuvent être mis au compte du projet.

Assurances

Le montant qui doit être versé pour assurer le personnel de l'organisation (co-)sollicitante peut être remboursé.

Visites (d'étude) de longue durée du personnel des organisations (co-)sollicitantes

En cas de visite de longue durée, les tarifs de référence pour les indemnités et les frais de scolarité sont ceux du programme néerlandais de bourses d'études NFP (Netherlands Fellowship Programmes). Ils peuvent être téléchargés sur www.nuffic.nl/nfp. Le règlement du NFP distingue les principaux postes budgétaires suivants : déplacement international, déplacement dans le pays de destination, logement et restauration, indemnité individuelle de séjour, matériel d'apprentissage, frais de scolarité, assurances.

Veillez noter que, conformément au principe de durabilité de NICHE, les employeurs du personnel doivent continuer à payer les salaires du personnel et ces coûts ne peuvent pas être mis au compte du programme NICHE. Le programme ne couvre que les indemnités concernant les frais de séjour, y compris l'hébergement, lors d'une visite aux Pays-Bas ou dans un autre pays. Si un employé, pendant sa visite, est rejoint par des membres de sa famille, ces frais supplémentaires ne peuvent être mis au compte du projet.

Visite de longue durée du personnel du prestataire ou des co-prestataires :

Exceptionnellement, le prestataire peut détacher un expert à long terme dans le pays en développement. Cette visite doit être précisée dans le descriptif de projet ou dans l'offre du prestataire. Les règles qui s'appliquent sont les suivantes:

⁴ Liste à consulter sur www.oecd.org/dac

Déplacements

En cas de déplacement international, le prix d'un aller-retour sera remboursé (comprenant le billet d'avion, la taxe d'aéroport et le visa) pour l'expert à long terme et, le cas échéant, pour le conjoint ou le partenaire et les enfants qui passeront au moins six mois consécutifs avec la personne affectée à ce poste. Les déplacements effectués à l'intérieur d'un pays par l'expert à long terme pour les besoins du projet peuvent être remboursés.

Le détachement d'un expert à long terme par le prestataire ou les co-prestataires dans le pays en développement ouvre droit, une fois par séjour de douze mois sur le lieu d'affectation, au remboursement d'un aller-retour en avion pour le membre du personnel concerné et, le cas échéant, pour son conjoint ou partenaire et pour ses enfants à condition que ceux-ci aient séjourné avec cette personne pendant les six mois précédant le voyage et qu'ils reviennent ensuite dans le pays en développement pour une période supplémentaire d'au moins six mois consécutifs.

Durant la période de déplacement, le coût réel de l'hébergement de la personne détachée dans le pays en question peut être remboursé.

4.5 Catégorie de coût D : Doctorat/Master et autres formations aux Pays-Bas/dans les pays membres de l'OCDE⁵

NICHE considère la formation du personnel comme un investissement efficace et durable en matière de renforcement des capacités. Il ne peut toutefois être question de durabilité que lorsque la relation de travail est inscrite dans la durée (les bénéficiaires de la formation doivent être titulaires de leur poste). Les frais de scolarité doivent être basés sur ceux du programme néerlandais de bourses d'études (NFP, Netherlands Fellowship Programmes). À défaut, les montants indiqués dans la base de données de Studyfinder (www.studyfinder.nl) ou calculés spécialement pour la formation concernée s'appliqueront. Les frais de scolarité peuvent être remboursés par versements forfaitaires. Veuillez noter que les heures/apports du personnel (non compris dans les frais de scolarité) doivent être affectés soit à la catégorie A soit à la catégorie B.

Pour les frais de déplacement générés dans le cadre de formations courtes, les règles relatives aux visites de courte durée s'appliquent ([voir catégorie de coût C](#)). Néanmoins, dans le formulaire financier, ces dépenses doivent être affectées à la catégorie de coût D.

Pour les indemnités et les frais de scolarité dans le cadre d'une formation longue, les tarifs du programme néerlandais de bourses d'études NFP (Netherlands Fellowship Programmes) s'appliquent. Vous pouvez en télécharger le règlement sur le site www.nuffic.nl/nfp.

Afin que toutes les formations longues puissent être accomplies durant la période du projet ou peu après son terme, tous les étudiants de licence et de doctorat doivent avoir commencé leur cursus au plus tard 2 ans (24 mois) avant la date de fin du projet et les étudiants en Master au plus tard 1 an (12 mois) avant la date de fin du projet.

4.5.1 Personnel en formation de longue durée se prolongeant après la fin du projet

Il est possible que, lorsque toutes les activités du projet sont terminées et que le projet lui-même a pris fin, des étudiants en licence, Master et doctorat soient toujours en cours de formation, avec une bourse du projet jusqu'à

⁵ Pour les formations dans des pays non-membres de l'OCDE ou autres que locales/régionales, prière de consulter Nuffic quant aux indemnités et frais de scolarité possibles.

obtention de leur diplôme. Pour ces candidats, le projet devra soumettre des demandes de prolongation sans incidence sur le budget pour approbation à Nuffic. Les règles suivantes s'appliquent à ces demandes :

- Les partenaires peuvent soumettre une demande de prolongation sans incidence sur le budget spécifiquement pour permettre aux étudiants de licence/Master/doctorat d'achever leurs études. Cette demande doit inclure un budget personnalisé par année civile couvrant la période nécessaire à l'étudiant pour l'obtention de son diplôme de licence/Master/doctorat, ainsi qu'un aperçu des dépenses effectuées jusqu'alors par l'étudiant. Le formulaire à utiliser se trouve dans le [chapitre Formulaires](#).
- Le budget ne peut pas inclure de dépenses effectuées pour d'autres activités ou pour des imprévus, à l'exception d'un montant réservé aux frais de gestion du prestataire néerlandais (en règle générale deux jours par an et par projet).
- La demande de prolongation doit être soumise en même temps que le rapport final. En effet, Nuffic ne peut calculer la somme à allouer sur les fonds résiduels que lorsque le projet a pris fin.
- Si la demande est acceptée, les deux partenaires du projet devront fournir chaque année à Nuffic un bref [rapport d'avancement annuel](#), jusqu'à ce que tous les candidats soient diplômés. La date limite de soumission du rapport annuel sera précisée dans la lettre de décision contenant l'accord de prolongation.

4.5.2 Personnel en formation de longue durée se prolongeant après la fin du programme NICHE

Lorsque le programme NICHE en tant que tel touche à sa fin, il est possible que certains étudiants en licence/Master/doctorat n'aient pas encore terminé leurs études. Dans ce cas, les partenaires peuvent demander une somme forfaitaire pour couvrir les frais de l'étudiant en doctorat/Master et permettre à ce dernier de décrocher son diplôme. Les principes suivants s'appliquent alors :

- La demande de somme forfaitaire doit inclure un budget personnalisé par année civile couvrant la période nécessaire à l'étudiant concerné pour l'obtention de son diplôme de licence/Master/doctorat, ainsi qu'un aperçu des dépenses effectuées jusqu'alors par l'étudiant. Les formulaires à utiliser se trouvent dans le [chapitre Formulaires](#).
- Le budget ne peut pas inclure de dépenses effectuées pour d'autres activités ou pour des imprévus, à l'exception d'une somme fixe réservée aux frais de gestion du prestataire néerlandais (en règle générale, deux jours par an et par projet).
- La somme forfaitaire approuvée par Nuffic sera versée à l'un des partenaires du projet (organisation sollicitante ou prestataire).
- La demande de somme forfaitaire doit être soumise en même temps que le rapport final. En effet, Nuffic ne peut calculer la somme à allouer sur les fonds résiduels que lorsque le projet a pris fin.
- En acceptant la somme forfaitaire, les deux organisations s'engagent à aider l'étudiant en licence/Master/doctorat à décrocher son diplôme et à couvrir tous les frais non prévus par le budget. Une fois la lettre de décision envoyée, Nuffic clôt officiellement le compte du projet.
- Si un étudiant en licence/Master/doctorat doit abandonner sa formation prématurément avant d'avoir obtenu son diplôme, l'organisation (qui a reçu la somme forfaitaire) doit reverser à Nuffic les fonds résiduels. Lorsque les dépenses ont dépassé 50 000 EUR, les états des dépenses doivent être accompagnés d'un rapport d'audit.
- Chaque année, jusqu'à ce que tous les candidats soient diplômés, les deux partenaires du projet devront fournir à Nuffic un bref [rapport d'avancement annuel](#). La date limite de soumission du rapport annuel sera précisée dans la lettre de décision contenant l'accord de prolongation.

4.6 Catégorie de coût E : Doctorat/Master et autres formations locales/régionales⁶

La formation locale et régionale est soumise aux mêmes règles que la [formation aux Pays-Bas/dans les pays membres de l'OCDE](#), sauf pour les points suivants :

- Les coûts liés au doctorat/Master et à toute autre formation locale/régionale doivent être affectés à la catégorie de coût E dans le formulaire financier.
- Les indemnités ne seront remboursées que pour le personnel se déplaçant en dehors de leur lieu de résidence.
- Conformément aux règles du programme NFP, les bourses d'études pour la formation du personnel en dehors du territoire européen sont limitées à 50 % des bourses NFP pour étudier aux Pays-Bas.

Note : la formation du personnel au sein de l'organisation sollicitante ne peut pas être financée par NICHE.

4.7 Catégorie de coût F : Investissements

Le budget maximum affecté aux dépenses d'équipement, d'infrastructure et autres investissements s'élève à 20 % du budget maximum du projet (ou du montant spécifique) indiqué dans le dossier d'appel d'offres. Les investissements proposés, qui doivent permettre l'accomplissement des réalisations et des résultats du projet, doivent être inclus dans le rapport annuel. La procédure d'acquisition doit respecter les règlements locaux en vigueur.

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) acquittée pour les biens achetés aux Pays-Bas ou dans un autre pays de l'Union européenne et destinés à l'exportation sera remboursée sur demande par les services fiscaux à la date de sortie du territoire. Il convient donc que ces achats soient inscrits hors TVA au budget du projet. C'est aux parties responsables du projet qu'il appartient d'obtenir le remboursement de la TVA. En dehors des Pays-Bas, les subventions peuvent être soumises à des taxes (telles que la TVA). C'est au prestataire et à l'organisation sollicitante de s'acquitter, le cas échéant, de ces taxes.

Les frais directement liés aux acquisitions et autres investissements tels que le transport, l'assurance et l'aménagement peuvent aussi être inclus dans le budget.

4.8 Catégorie de coût G : Autres dépenses

Les frais non mentionnés dans le [chapitre 4 sur l'éligibilité des dépenses](#) peuvent être inscrits au budget selon les conditions suivantes :

- les règles et les barèmes généralement en vigueur pour la partie et/ou le pays en question doivent s'appliquer. Les parties responsables du projet doivent faire preuve de discernement dans la détermination de l'éligibilité des dépenses ;
- si une partie confie certaines tâches (production, impression, distribution, traduction, etc.) à ses propres services, leur rémunération doit être conforme aux règles de l'organisation et ne pas dépasser les taux normalement pratiqués en interne.

4.8.1 Gestion de projet par l'organisation sollicitante

Les frais administratifs et le temps de travail consacré par le personnel de l'organisation sollicitante à la gestion du projet, à l'administration et au secrétariat seront remboursés sous forme de somme forfaitaire équivalant à 6 % du budget maximal du projet, tel que mentionné dans le dossier d'appel d'offres. Pour les projets d'initiative conjointe, la somme forfaitaire est calculée à hauteur de 6 % du budget de la proposition de projet soumis.

⁶ Pour les formations dans des pays non-membres de l'OCDE ou autres que locales/régionales, prière de consulter Nuffic quant aux indemnités et frais de scolarité possibles.

Veillez noter que la somme forfaitaire pour la gestion du projet par l'organisation sollicitante est un montant fixe pour toute la durée du projet (y compris les éventuelles prolongations sans incidence sur le budget).

Seules les activités administratives correspondant à des frais *différentiels* nécessaires à une mise en œuvre efficace et performante du projet peuvent être budgétisées dans la somme forfaitaire pour la gestion du projet. Les frais différentiels sont des dépenses qui n'auraient pas eu lieu si le projet n'avait pas eu lieu.

La somme forfaitaire pour la gestion de projet par l'organisation sollicitante couvre les activités suivantes (celles-ci peuvent aussi être couvertes par l'organisation sollicitante elle-même, comme contribution propre au projet) :

- Tous les frais administratifs et les frais de gestion de projet : dépenses d'ordre général qui ne concernent pas un type d'activité en particulier, comme les coûts de communications (téléphone, fax, e-mails, messagerie, etc.), les fournitures de bureau, les photocopies et autres coûts opérationnels tels que les frais de transports, de carburant, d'entretien des véhicules du projet, les assurances, etc.
- Les frais de déplacement liés à la gestion du projet par la ou les organisations sollicitante(s).
- Les coûts liés à la participation aux ateliers, aux réunions et aux présentations NICHE que Nuffic organise chaque année.

4.8.2 Frais d'audit

Les frais d'audit peuvent être couverts par le programme NICHE. Dans ce cas, les règles suivantes s'appliquent :

- Le budget du projet doit mentionner les coûts de l'audit annuel, qui doivent correspondre aux honoraires réellement facturés.
- Si le total des dépenses sur une année donnée n'excède pas 200 000 EUR, il n'est pas nécessaire de réaliser un audit externe pour cette période, sauf si Nuffic en décide autrement. La vérification de ces dépenses doit toutefois être effectuée dans le cadre de l'audit de l'année suivante. Pour la dernière année du projet, un rapport d'audit est obligatoire, quel que soit le montant des dépenses. Seuls les projets ayant un budget total inférieur à 200 000 EUR (tel que figurant dans l'avant-projet) sont exclus des principes susmentionnés.

4.9 Catégorie de coût H : Imprévus

Les imprévus sont des frais contingents qui ne peuvent être évités sans compromettre la réalisation des objectifs du projet. Ce sont des dépenses supplémentaires qui ne pouvaient pas être prévues lors de la définition du budget, mais qui sont néanmoins essentielles à l'accomplissement du projet. Ces imprévus doivent être indiqués sur le formulaire de budget prescrit. Le recours au budget réservé aux imprévus doit faire l'objet d'un accord entre les deux parties. L'avant-projet indiquera le pourcentage (minimum) d'imprévus auquel tous les soumissionnaires doivent se conformer.

Une fois que les deux partenaires ont donné leur accord à l'utilisation d'un budget pour imprévus, le montant approuvé doit être déduit des dépenses inscrites au poste budgétaire des imprévus et ajouté à titre de dépense au résultat correspondant.

5. Lignes directrices concernant l'audit

5.1 Introduction

Les informations fournies dans ces lignes directrices à l'intention du cabinet d'audit et des parties attributaires concernent la soumission d'états des dépenses et de rapports d'audit selon les critères établis pour NICHE par Nuffic.

5.2 Cadre normatif

Le cadre normatif s'appliquant au programme NICHE est le suivant :

1. Loi-cadre portant sur les dispositions en matière de subventions du ministère néerlandais des Affaires étrangères ;
2. Décret en matière de subventions du ministère néerlandais des Affaires étrangères ;
3. Règlement en matière de subventions du ministère néerlandais des Affaires étrangères⁷.

Par ailleurs, l'auditeur doit se référer aux documents suivants :

1. La lettre de subvention relative au financement NICHE ;
2. Le présent Manuel NICHE ;
3. Le document de projet, le budget, la proposition de projet, et, s'il y a lieu, les conclusions et les recommandations des audits précédents.

5.3 Conditions relatives à la reddition de comptes

La lettre de subvention précise le nom de la ou des parties chargées de la soumission de ces états des dépenses et indique si ces derniers doivent être accompagnés de rapports d'audit.

- Si *chacune des deux parties* présente son propre état des dépenses et son rapport d'audit, ces documents doivent être soumis directement à Nuffic ;
- Si l'une des deux parties est chargée de soumettre l'état des dépenses pour *l'ensemble du projet*, elle peut décider :
 - a) que ses états financiers et son rapport d'audit soient établis sur la base de factures authentiques remises par l'autre partie
 - ou
 - b) que les dépenses effectuées par l'autre partie soient certifiées par un audit distinct. Dans ce cas, l'auditeur des deux parties doit résumer les deux audits dans un rapport unique portant sur toutes les dépenses effectuées pour le projet pendant l'année de référence.

5.4 Choix du cabinet d'audit

L'audit doit être confié à un auditeur indépendant, approuvé à la fois par Nuffic et par les parties responsables du projet. En principe, il est conseillé aux parties en question de choisir un cabinet affilié à une association nationale d'expertise comptable, elle-même adhérente de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC⁸). Si le choix se porte sur un cabinet non affilié, il convient d'en informer préalablement Nuffic et d'obtenir son accord. Le prestataire ne doit cependant pas faire réaliser l'audit par son propre service d'audit interne. Nuffic se réserve le droit, au compte du projet, de désigner un auditeur indépendant.

⁷ Disponible sur www.wetten.overheid.nl

⁸ Veuillez consulter www.ifac.org pour obtenir de plus amples informations.

5.5 Objectif du protocole et portée de l'audit

Ce protocole d'audit fournit des instructions complémentaires sur le travail de l'auditeur, notamment quant à la rédaction du rapport, et définit ses tâches ainsi que ses responsabilités. Cependant, il ne vise pas à prescrire une méthode d'audit particulière et ne constitue pas un programme de travail.

L'auditeur examinera la conformité de l'état annuel ou final des dépenses avec les dispositions figurant dans le présent protocole d'audit. Ce faisant, il se reportera si nécessaire aux termes du [cadre normatif](#). L'auditeur accomplira la mission d'assurance en respectant ce protocole d'audit. Les résultats de ce travail de vérification figureront dans le rapport d'audit accompagnant l'état des dépenses.

L'audit vise à fournir une opinion sur l'état des dépenses, afin de déterminer notamment l'exactitude et la légitimité des dépenses dans tous les aspects significatifs.

Seront considérées comme légitimes les dépenses :

- conformes aux conditions de subvention, y compris celles qui figurent en addenda (le cas échéant), aux autres conventions éventuelles et au Manuel NICHE annexé à la lettre de subvention ;
- libellées correctement sous les mêmes titres que ceux du budget approuvé.

En outre, l'auditeur est tenu de procéder à l'évaluation du système de comptabilité interne de l'organisation en rapport avec le projet NICHE, afin d'évaluer le risque d'audit et d'identifier tout élément notable, y compris les possibles faiblesses substantielles du système de vérification interne.

Dans son rapport, l'auditeur exprimera par ailleurs son opinion sur l'état annuel ou final des dépenses. Il devra déterminer si l'organisation a respecté les dispositions essentielles figurant dans la lettre de subvention, ainsi que les règles et règlements en vigueur pour ce projet.

5.6 Méthode d'audit

Le choix de la méthode d'audit revient en premier lieu à l'auditeur lui-même. En général, les auditeurs s'appuient sur une analyse (de risques) du système comptable ainsi que sur des vérifications effectuées en interne et portant sur les états des dépenses des parties, ce qui leur permet de décider au mieux de la méthode d'audit à employer. L'audit doit être réalisé en conformité avec les normes internationales d'audit ISA (International Standards on Auditing).

L'auditeur responsable de la vérification des états de dépenses doit procéder selon une méthode d'audit appropriée et un programme de travail adapté au client, en accordant une attention suffisante au contrôle interne des comptes du projet et au degré de tolérance de l'audit.

5.7 Exactitude des comptes

L'auditeur organise son audit de façon à pouvoir affirmer avec un taux de certitude de 95% que l'état financier ne contient pas d'anomalies ayant un seuil de signification supérieur aux normes prescrites. Pour former son jugement, l'auditeur se référera au tableau suivant :

Seuil de signification en pourcentage des dépenses	Anomalies présentes dans l'état financier		Incertitudes présentes dans l'état financier	
	Opinion avec réserves	Opinion défavorable	Opinion avec réserves	Impossibilité d'exprimer une opinion
Sincérité	> 3 et < 5	≥ 5	> 5 et < 10	≥ 10
Conformité	> 3 et < 5	≥ 5	> 5 et < 10	≥ 10

5.8 Points à considérer

Cette section présente plusieurs aspects à prendre en compte par l'auditeur dans l'accomplissement de sa mission d'assurance.

Généralités

L'auditeur prendra connaissance du cadre normatif, de la proposition de projet communiquée en réponse à l'appel d'offres, de la lettre de subvention et d'éventuelles autres conventions écrites. Par ailleurs, il consultera toute correspondance portant sur des modifications dans la mise en œuvre du projet. Ces documents devraient permettre à l'auditeur d'accéder à une connaissance approfondie du projet. Dans sa mission d'assurance, il tiendra également compte du risque que le projet ne soit pas entièrement réalisé en conformité avec la lettre de subvention.

Les responsables de l'organisation attributaire doivent transmettre à l'auditeur une lettre de déclaration attestant qu'à leur connaissance, l'état financier fait état de chaque transaction effectuée et en fournit le justificatif, qu'il est exact et complet à tous égards et que toutes les conditions d'octroi de subvention ont été remplies.

L'auditeur doit faire en sorte que le dossier d'audit comporte un nombre suffisant de documents appropriés et pertinents. Il est tenu de noter dans ce dossier les procédures suivies lors de l'audit ainsi que les résultats obtenus.

Obligations en matière d'audit

Dans l'accomplissement de sa mission d'assurance, l'auditeur est tenu de vérifier que les obligations suivantes ont en tout cas été respectées :

- chaque dépense comptabilisée est légitime, c.à.d. qu'elle satisfait aux critères mentionnés dans la lettre de subvention et aux règles figurant dans le [chapitre des obligations relatives aux subventions](#) ;
- les frais inscrits à l'état des dépenses ont été encourus pour les besoins du projet et effectivement réglés. Les coûts sont liés aux services ou aux biens livrés. Lorsque les dépenses sont en lien avec des services ou des biens livrés une année ultérieure, elles figurent dans l'état des dépenses de l'année de prestation des services ou de livraison des biens ;
- Les frais inclus dans les états de dépenses au titre du temps consacré au projet sont calculés en fonction des heures réellement effectuées pour le projet NICHE ;
- les comptes sont complets et correctement enregistrés ;
- les comptes sont mathématiquement exacts ;

- les comptes s'accordent avec les documents comptables et financiers détenus par les parties et/ou par les exécutants du projet ;
- les intérêts générés par les paiements anticipés ont été reversés au projet et retirés de l'état des dépenses ;
- le calcul des dépenses a été effectué avec exactitude, selon les conditions générales et particulières mentionnées dans la lettre de subvention ;
- les frais exprimés en monnaie locale ou dans une autre devise ont été convertis selon le cours en vigueur à la date de l'engagement des frais ;
- les frais mentionnés dans l'état des dépenses se basent sur le budget approuvé pour l'exercice concerné ;
- les frais comptabilisés ont été engagés durant la période définie par la lettre de subvention. Les frais nécessités par la rédaction du rapport narratif final et par l'audit final peuvent s'y ajouter s'ils ont été encourus dans les quatre mois suivant l'achèvement du projet ;
- les biens et les matériels achetés n'ont pas coûté plus que le montant approuvé dans le cadre du budget et sont devenus propriété officielle de l'organisation sollicitante.
- Pour les projets requérant un cofinancement (tel que spécifié dans la subvention), notamment, le total des dépenses comptabilisées, dépenses afférentes au projet cofinancé comprises, est légitime si ces dépenses répondent aux critères de la lettre de subvention et aux obligations visées au [chapitre sur les obligations relatives à la subvention](#).

5.9 Rapport d'audit

Généralités

La mission de l'auditeur se conclut par un rapport d'audit. Pour la rédaction de celui-ci, l'auditeur emploiera le modèle figurant au sous-chapitre 5.12. Il est essentiel d'éviter toute ambiguïté sur la portée du rapport d'audit et d'y mentionner correctement toute observation (significative) et/ou incertitude. Le rapport d'audit doit comporter une déclaration affirmant qu'il a été établi en conformité avec les instructions du présent protocole.

Points à considérer

Si, durant l'accomplissement de la mission d'assurance, des anomalies substantielles ont été détectées dans le rapport sur l'état des dépenses, elles devront être corrigées. À défaut, l'auditeur n'est pas en droit de produire un rapport sans réserves. Si l'auditeur détecte une irrégularité en relation avec le projet ou les parties responsables, comme un présent, une récompense, une indemnité ou un quelconque avantage offert ou accepté d'une manière pouvant être qualifiée d'illégal ou de corrompue, il est obligé d'en faire état auprès de Nuffic.

Rapport

Le rapport d'audit doit comporter les éléments suivants :

- l'objet et la portée de l'audit financier, éventuellement les critères employés, et toute restriction de la portée de l'audit ;
- les bases sur lesquelles l'auditeur fonde son opinion en cas de restriction substantielle ou fondamentale de la portée de l'audit, et/ou de non-respect du règlement (financier) ;
- l'opinion de l'auditeur sur l'état des dépenses.

Le rapport d'audit concerne l'état financier (dûment estampillé et signé), y compris les informations légales et les principes comptables appliqués. Une Lettre de Déclaration sera remise à l'auditeur.

5.10 Contrôle de l'audit

Nuffic se réserve le droit de faire procéder à des contrôles aléatoires pour vérifier les audits réalisés. L'auditeur concerné, la ou les parties responsables, ainsi que les autres parties impliquées, apporteront leur concours plein et entier à cette opération, fournissant au contrôleur les documents importants pour l'audit.

L'auditeur est tenu de fournir au contrôleur, si celui-ci en fait la demande, les copies de tous les documents figurant au dossier d'audit.

5.11 Dossier d'audit

Le cabinet d'audit doit conserver un dossier d'audit pour le projet. Ce dossier, bien organisé et accessible, doit être conservé pendant dix ans après l'achèvement de l'audit. Tous les rapports et documents de travail doivent être rédigés en anglais.

5.12 Modèle de compte-rendu à inclure dans le rapport d'audit

L'auditeur est tenu d'insérer les paragraphes suivants dans son rapport :

A : [Nom du destinataire]

Nous avons effectué l'audit de l'état des résultats ci-joint, présenté par [nom de l'entité], [siège statutaire] au titre du programme NICHE (Netherlands Initiative for Capacity development in Higher Education) pour [période] et référencé sous le numéro de subvention NICHE CF-[n° CF]. L'état des résultats a été établi par la direction de [nom de l'entité].

Responsabilité de la direction

La direction est responsable de l'établissement de cet état des résultats, conformément aux conditions fixées par la subvention CF-[numéro CF] du [date], ainsi que d'un contrôle interne qu'elle juge nécessaire pour permettre l'établissement d'un état des résultats ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur l'état des résultats. Nous avons procédé selon les normes internationales d'audit ISA et les lignes directrices mentionnées dans les conditions relatives à l'octroi de subventions NICHE. Ces normes nous obligent à nous conformer aux règles d'éthique ainsi qu'à planifier et à conduire notre audit en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que l'état des résultats ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures visant à recueillir des éléments probants sur les sommes et les informations fournies dans l'état des résultats. Le choix des procédures mises en œuvre, y compris l'évaluation du risque que l'état des résultats puisse comporter des anomalies significatives, intentionnelles ou non, relève du jugement de l'auditeur. En procédant à cette évaluation, l'auditeur prend en compte le contrôle interne assuré par l'entité en rapport avec l'établissement de l'état des résultats, afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables employées.

Nous estimons que les éléments que nous avons collectés fournissent une base suffisante et appropriée à l'opinion exprimée ci-après.

Opinion

A notre avis, l'état des dépenses de [nom de l'entité], d'un montant total de [montant] EUR correspondant aux frais éligibles pour [période concernée] a été établi, dans tous ses aspects significatifs, selon les conditions d'octroi des subventions NICHE.

Restrictions d'usage et de diffusion

L'état des résultats établi et présenté par l'entité est en conformité avec les conditions définies pour la subvention NICHE. Il peut, par conséquent, ne pas convenir à d'autres fins. Notre rapport d'audit est exclusivement destiné à Nuffic et ne saurait être diffusé ni utilisé par quelque autre partie que ce soit.

Lieu et date

Nom de la société d'audit

(nom de l'auditeur EC)

6. Disposition finale

Nuffic peut s'écarter des procédures et réglementations de ce manuel dans le cadre de circonstances spécifiques si l'application des dites procédures et réglementations entraîne une situation déraisonnable ou inéquitable.

7. Glossaire

La signification des termes utilisés dans le cadre du programme NICHE est indiquée ci-dessous.

Cette liste terminologique relative à la gestion des interventions est reprise ou inspirée du *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats* de l'OCDE (2002).

Activités :	Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des résultats spécifiques. Elles mobilisent des ressources financières, techniques ou d'autres types de moyens. L'ensemble des activités constitue le projet.
Analyse sexospécifique :	Étude des différences entre les femmes et les hommes, dans les rôles qui leur sont attribués, en ce qui concerne les conditions, les besoins, la participation, l'accès aux ressources et au développement, le contrôle des richesses, les pouvoirs de décision, etc. L'intégration d'une perspective de genre se base sur cette analyse.
Année de projet :	Période indiquée dans la lettre de subvention et sur laquelle porte le rapport (12 mois).
Appel d'offres :	Procédure durant laquelle des organisations néerlandaises sont invitées à concourir pour l'obtention d'une subvention leur permettant de mettre en œuvre un projet.
Apports :	Moyens financiers, humains et matériels employés pour l'intervention de développement.
Apprentissage organisationnel :	Processus de suivi systématique et de partage des informations au sein des organisations et des parties responsables du projet afin d'utiliser les expériences acquises pour évaluer et améliorer en permanence le fonctionnement d'un projet, d'un programme et/ou d'une organisation.
Approche globaliste :	Approche intégrée du renforcement des capacités. Voir aussi <i>renforcement intégré des capacités</i> .
Appropriation :	Fait d'être propriétaire de l'intervention de développement. L'appropriation connaît trois dimensions : la connaissance de l'intervention et des réalisations visées, l'influence sur la conception et sur la mise en œuvre de l'intervention, les intérêts servis par l'intervention.
Audit :	Activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, en vue d'accroître la valeur et la qualité opérationnelle d'une organisation. L'audit aide une organisation à atteindre ses objectifs grâce à une approche systématique et rigoureuse visant à constater et à améliorer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle et des processus de gouvernance. Le terme <i>audit</i> , tel qu'il est employé dans le protocole d'audit, fait référence à « l'exécution d'une mission d'assurance ».

Auditeur :	Professionnel affilié à la Fédération Internationale des Experts-Comptables (IFAC).
Avant-projet :	Description des réalisations visées par une organisation et analyse de ses capacités. Il sert de base à l'appel d'offres organisé aux Pays-Bas en vue de sélectionner le prestataire néerlandais.
Axes prioritaires :	Priorités de la politique néerlandaise de développement : la sécurité alimentaire ; l'eau ; la sécurité et l'État de droit ; et enfin les droits des femmes ainsi que la santé de la reproduction.
Base de référence :	Situation précédant l'intervention de développement et par rapport à laquelle on pourra en apprécier l'évolution ou effectuer des comparaisons.
Bénéficiaires :	Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'intervention de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
Budget :	Dépenses prévues par rapport aux résultats et aux catégories de coût.
Cadre logique :	Outil visant à améliorer la conception des interventions, le plus souvent au niveau des projets. Il implique l'identification des éléments stratégiques (ressources, résultats, réalisations, impacts) et de leurs relations causales, ainsi que des indicateurs ou des risques qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'intervention.
Candidat :	L'organisation néerlandaise qui répond, seule ou en consortium, à un appel d'offres pour subventions. On parle aussi de « soumissionnaire ». Le candidat est appelé prestataire si la subvention est octroyée.
'Capability' (faculté) :	Aptitude collective d'un groupe ou d'un système à faire quelque chose, soit à l'intérieur, soit à l'extérieur du système (Morgan 2006).
'Capability' (faculté) d'assurer la cohérence :	Faculté d'une organisation à mettre en cohérence sa vision, ses stratégies et ses activités, ainsi que son mandat et son identité, tout en conciliant innovation et stabilité.
'Capability' (faculté) d'obtenir des résultats de développement :	Faculté d'une organisation à réaliser ce qu'elle a vocation à faire.
'Capability' (faculté) de tisser des liens avec des parties prenantes externes:	Faculté à nouer et à entretenir des contacts avec des réseaux de parties prenantes à l'extérieur de l'organisation.
'Capability' (faculté) de s'adapter et de se renouveler :	

Faculté d'une organisation à apprendre en interne, tout en s'adaptant à des contextes fluctuants et à l'évolution du secteur.

'Capability' (faculté) d'action et d'engagement :

Faculté d'une organisation à œuvrer correctement : planifier, prendre des décisions et agir en conséquence de façon collective.

Capacité :

Faculté globale d'une organisation ou d'un système à créer de la valeur pour autrui (Morgan, 2006).

Comité d'Évaluation des Offres (CEO) :

Le CEO évalue toutes les offres présentées par les organisations néerlandaises (c'est-à-dire les candidats) souhaitant obtenir une subvention pour réaliser un projet particulier. Le CEO se compose de trois membres : un président indépendant, un représentant de l'organisation sollicitante et un administrateur du programme de Nuffic.

Compétences :

Énergies, aptitudes et capacités des individus.

Compétences entrepreneuriales : Aptitudes et compétences qui permettent à un individu de concevoir, de développer et de gérer des initiatives visant à transformer des matériaux, des connaissances et/ou du talent en biens et en services de valeur.

Conditions préalables :

Conditions qui doivent être remplies au préalable pour que les activités du projet puissent démarrer.

Consortium :

Joint-venture entre deux ou plusieurs organisations prestataires. Ces organisations signent un accord qui définit clairement les rôles, les responsabilités et les obligations légales de chaque partie. Voir aussi *responsabilité unique*. NICHE traite de la même manière les sous-traitants et les membres de consortium.

Délai de validité de la subvention : Période entre la date de début et de fin du projet, comme indiqué dans la lettre de subvention.

Développement institutionnel : Modification des règles extérieures et des conditions qui déterminent le bon fonctionnement des organisations. Ces règles peuvent être formelles ou informelles, en fonction des facteurs politiques, économiques et culturels. Les règles formelles comprennent les systèmes juridiques, les droits de la propriété, les mécanismes d'application, tandis que les règles informelles incluent les coutumes et les traditions. Ce complexe de règles formelles et informelles est aussi appelé *environnement favorable*.

Développement intégré des capacités : Approche intégrée du renforcement des capacités, qui associe le développement individuel à des réformes organisationnelles et des changements institutionnels afin de permettre l'utilisation efficace des connaissances et des

compétences nouvellement acquises. NICHE utilise le système des 5C pour suivre l'approche intégrée du renforcement des capacités.

Développement organisationnel : Processus à travers lequel une organisation (ou une composante d'organisation, par exemple : un département) se voit offrir la capacité de fixer et d'atteindre des objectifs, de s'adapter aux (nouveaux) événements et de résoudre les problèmes de façon durable.

Disparités de genre : Différences entre les femmes et les hommes en termes de participation, d'accès, de droits, de rémunération ou d'aide.

Dossier d'appel d'offres : Ensemble de documents comprenant des informations sur la procédure d'appel d'offres, l'avant-projet et une description du programme NICHE.

Durabilité : Probabilité d'obtenir des résultats sur le long terme à un niveau acceptable une fois que de l'intervention extérieure est terminée. NICHE effectue une distinction entre durabilité financière, technique, académique et organisationnelle.

Effet : Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une intervention.

Efficacité : Degré auquel les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints ou sont en passe de l'être.

Efficience : Degré auquel les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon rentable.

Égalité des chances : L'égalité des chances entre les femmes et les hommes est l'un des thèmes transversaux du programme NICHE. Les projets NICHE doivent promouvoir activement cette égalité dans leur propre mise en œuvre ainsi que dans le contenu et la prestation des activités d'enseignement et de formation.

Égalité des sexes : Tous les êtres humains sont libres de développer leurs aptitudes personnelles et de faire des choix sans se soucier des limitations imposées par un respect strict des rôles attribués aux hommes et aux femmes par la société. L'égalité des sexes implique que les différences entre les femmes et les hommes en termes de comportement, d'aspirations et de besoins soient prises en compte, valorisées et encouragées de façon équitable.

Enseignement et formation professionnels (EFP) :

Enseignement et formation visant principalement à l'acquisition de compétences pratiques, de comportements, de compréhension et de connaissances liées à des métiers correspondant à différents axes de la vie économique et sociale. NICHE se concentre sur les EFP au niveau postsecondaire du système éducatif. On parle aussi d'*EFTP*.

Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) :

Enseignement et formation visant principalement à l'acquisition de compétences pratiques, de comportements, de compréhension et de connaissances liées à des métiers correspondant à différents axes de la vie économique et sociale. NICHE se concentre sur les EFTP au niveau postsecondaire du système éducatif. On parle aussi d'*EFPP*.

Étape clé :

Une étape-clé est un résultat intermédiaire essentiel à l'obtention du résultat concerné. Elle est utilisée comme point de référence indiquant les progrès effectués dans l'accomplissement des résultats et des réalisations.

État des dépenses :

État financier des dépenses engagées pendant une période de projet révolue. Cet état doit être basé sur le temps effectivement consacré au projet ainsi que sur les frais réels, tout en étant conforme au budget approuvé et aux obligations mentionnées dans la subvention et le Manuel NICHE. L'état des dépenses renvoie aux dépenses engagées au cours d'une année de projet et l'état final des dépenses renvoie à celles engagées au cours de l'ensemble du projet.

Évaluation :

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé(e), de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Elle a pour but de mesurer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons tirées de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Genre :

Renvoie aux rôles et aux comportements définis socialement ainsi qu'aux attentes qui pèsent sur les femmes et les hommes dans la société. Contrairement au sexe, les rôles attribués aux hommes et aux femmes ne sont pas biologiquement déterminés, mais peuvent être appris et modifiés avec le temps. Ils varient d'une société à l'autre et sont façonnés par des facteurs sociaux, économiques, politiques, culturels et autres.

Groupe cible :

Personnes ou organisations au bénéfice desquelles l'intervention de développement est entreprise.

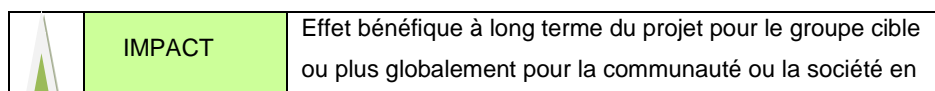
Hypothèses :

Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'intervention de développement, mais qui ne peuvent pas être contrôlées par les parties responsables du projet, telles que les changements de prix, les précipitations inattendues, les politiques de réforme agricole, la non-application de la législation.

Impact :

Renvoie à l'*objectif global*. Effet bénéfique à long terme (*impact*) du projet pour le groupe cible ou plus globalement pour la communauté ou la société en général.

Indicateur :	Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, constituant un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à une intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. Les indicateurs font partie intégrante des résultats et des réalisations inclus dans la lettre de subvention. Les indicateurs doivent être mesurables de façon constante et pour un coût acceptable. Un bon indicateur doit être SMART : Spécifique (mesurer ce qu'il est censé mesurer) ; Mesurable ; Acceptable en termes de prix ; Réalizable ; Temporellement défini .
Initiative conjointe	Modalité du programme NICHE qui vise à créer des opportunités pour les organisations de poursuivre leur coopération après qu'elles aient (presque) terminé un projet NICHE. Cette continuation doit donner lieu à un partenariat durable basé sur des intérêts communs.
Initiative d'apprentissage	Modalité du programme NICHE offrant des opportunités d'apprentissage supplémentaires via des subventions limitées mises à la disposition des responsables de projets NICHE. Ce mécanisme est destiné à promouvoir l'apprentissage, la créativité et la collaboration au sein du programme NICHE.
Intégration du genre :	Stratégie visant à atteindre l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette stratégie vise à une prise de conscience et à une mise en perspective des besoins, des rôles et des attentes en matière de genre (c'est-à-dire à une analyse sexospécifique) dans tous les efforts de développement (coopération, interventions), y compris l'élaboration de politiques, le développement de stratégies et d'actions. Dans le cycle de projet, cela se traduit par : a) la définition d'objectifs spécifiques à chaque genre ; b) l'utilisation de données et d'indicateurs sexospécifiques ; c) un suivi et un système d'évaluation sensibles au genre ainsi que dans d) la planification et la budgétisation des ressources humaines.
Intervention de développement :	Instrument d'aide d'un partenaire (bailleur et non-bailleur de fonds) pour promouvoir le développement.
Lettre de subvention :	Lettre de Nuffic informant les parties de sa décision de leur attribuer une subvention. En cas d'acceptation, cette lettre précise, entre autres, les obligations impliquées par l'octroi de la subvention.
Logique d'intervention :	Logique du programme NICHE, qui explique comment l'objectif global doit être atteint et en décrit les relations causales. Cette logique est représentée dans le tableau ci-dessous.



(OBJECTIF GLOBAL)	général (dans le programme NICHE : fait référence à la réalisation de l'axe prioritaire).
REALISATION (OBJECTIF SPECIFIQUE)	Ce que l'intervention de développement cherche à atteindre à la fin du projet ou peu après son terme.
RÉSULTAT	Biens, équipements ou services qui résultent de l'intervention de développement.
ACTIVITÉS	Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des résultats spécifiques. L'activité mobilise des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.
APPORTS	Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour une intervention de développement.

Membre du personnel : Toute personne employée à temps plein ou à temps partiel par l'organisation.

Mission d'assurance : Mission confiée à un auditeur afin d'obtenir un niveau raisonnable d'assurance pour ce qui est de l'état financier, conformément à la norme internationale d'audit (ISA) 700.

Moyens de vérification : Déclarations qui indiquent les sources d'information utilisées pour mesurer ou vérifier les données spécifiées dans la colonne des indicateurs du cadre logique.

Objectif global : Effet bénéfique à long terme (impact) du projet pour le groupe cible ou plus globalement pour la communauté ou la société en général. Également appelé *objectif de développement*.

Objectif spécifique : Ce que l'intervention de développement cherche à atteindre en terme de réalisation à la fin du projet ou peu après son terme. Renvoie à la *réalisation*.

Octroi de subvention : La décision prise par Nuffic d'attribuer une subvention.

Offre : Ensemble de documents sous enveloppe scellée, comprenant la proposition de projet en réponse à un appel d'offres, conformément aux conditions et aux modalités prévues par la procédure. Cette offre est une demande de subvention de la part de l'organisation néerlandaise.

Organisation apprenante : Une organisation qui construit et perfectionne ses propres pratiques, en élaborant et en développant de façon continue et délibérée des outils pour tirer les leçons de ses propres expériences et de celles des autres. Voir aussi : *Apprentissage organisationnel*.

Organisation sollicitante :	Organisation, établie dans un pays NICHE, qui met en œuvre un projet ou qui est invitée à soumettre un avant-projet dans le cadre du programme NICHE. L'organisation sollicitante peut intervenir seule ou conjointement avec d'autres organisations co-sollicitantes. Dans le document de subvention, l'organisation sollicitante est désignée comme la partie A.
Partie prenante :	Individu, groupe ou organisme ayant directement ou indirectement des intérêts en jeu dans une intervention, soit parce que cette intervention a un impact sur lui, soit parce qu'il influence lui-même cette intervention.
Partie(s) attributaire(s) :	Organisation(s) choisie(s) pour recevoir la subvention (et mettre en œuvre le projet).
Parties responsables du projet :	Pour le programme NICHE : le prestataire néerlandais et l'organisation sollicitante.
Performances :	Les résultats quantifiables d'un projet, qui démontrent ses effets et son degré de réussite. Ceux-ci peuvent inclure les résultats du projet et les indicateurs de ces résultats. Ces performances sont agrégées au moyen de l'annexe de performance, pour démontrer les effets du programme aux parties prenantes externes.
Pertinence :	Degré auquel les objectifs de l'intervention de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, ainsi qu'aux politiques des partenaires techniques et financiers ou d'autres partenaires.
Phase d'identification :	Phase du programme NICHE qui consiste à identifier les demandes et les besoins d'un pays NICHE en matière d'intervention, à sélectionner les axes prioritaires en termes d'intervention et à identifier les parties susceptibles de participer au projet avec l'APB.
Phase de formulation :	Phase du programme NICHE dans laquelle les organisations sollicitantes potentielles sont invitées à formuler un avant-projet. Les organisations sollicitantes potentielles ont été sélectionnées pendant la <i>phase d'identification</i> .
Plan de mise en œuvre :	Document qui décrit l'objectif et les intentions guidant la mise en œuvre du programme NICHE, conformément à l'axe prioritaire retenu au niveau national. A partir de 2014, les plans de mise en œuvre sont intégrés dans les Programmes de Pays NICHE.
Prestataire :	Organisation néerlandaise sélectionnée pour aider l'organisation sollicitante à accomplir les réalisations du projet en termes de renforcement des capacités. Le prestataire peut opérer seul ou à la tête d'un consortium de deux ou plusieurs organisations. Dans le document de subvention, le prestataire est désigné comme la partie B.

Procédure d'appel d'offres :	Cette procédure commence par l'appel d'offres et se termine par la désignation de l'offre gagnante par le Comité d'Évaluation des Offres ainsi que par l'acceptation du prestataire néerlandais par l'organisation sollicitante.
Professionalisation :	C'est l'un des deux thèmes transversaux du programme. Les cours et formations élaborés dans le cadre de NICHE doivent permettre aux participants, une fois sur le marché du travail, de trouver un emploi ou de s'installer à leur compte. Le programme encourage avec force l'établissement de liens étroits entre les interventions NICHE et les besoins du marché du travail, en insistant sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) ainsi que sur la transmission de compétences entrepreneuriales grâce à l'implication de tierces parties, y compris dans le secteur privé.
Profil de programme :	Document qui décrit les objectifs et les réalisations visés par le programme NICHE dans un pays NICHE. A partir de 2014, le profil de programme et le plan de mise en œuvre fusionnent pour former le Programme de Pays NICHE (PPN).
Programme de Pays NICHE (PPN) :	Document qui décrit les réalisations visées par le programme NICHE dans un pays NICHE. Le PPN permet de poursuivre le développement de NICHE, y compris en ce qui concerne le choix des organisations sollicitantes et le suivi du programme au niveau national.
Projet :	Activité temporaire définie par une date de démarrage, des objectifs et des conditions spécifiques, des responsabilités définies, un budget, un planning, un terme à date fixe et plusieurs parties impliquées.
Proposition de projet :	Une organisation néerlandaise concourant pour l'obtention de la subvention présente une proposition de projet dans le cadre de son offre. Ce document explique comment elle compte aborder le projet et quels résultats elle compte produire afin d'accomplir les réalisations mentionnées dans l'avant-projet.
PSP :	Plan stratégique pluriannuel des Ambassades du Royaume des Pays-Bas. Le programme NICHE est considéré comme un instrument contribuant à la réalisation des objectifs du PSP.
Rapport d'audit :	Compte-rendu suivant le format prescrit, dans lequel l'auditeur exprime son opinion sur la base de la mission d'assurance qu'il a accomplie et en conformité avec les dispositions de l'ISA 700.
Rapport narratif :	Mise à jour annuelle/finale sur l'avancement, les résultats et les réalisations du projet.
Réalisation :	Ce que le programme ou le projet cherche à atteindre à la fin du programme ou du projet ou peu de temps après leur terme. Renvoie à l' <i>objectif spécifique</i> .

Réalisation d'un axe prioritaire :	Réalisation, au niveau d'un axe prioritaire, à laquelle le projet contribuera sur le long terme. A trait aux réalisations visées par le programme NICHE développé dans un pays NICHE et aux objectifs du PSP (voir « Objectif global »)
Renforcement des capacités :	Processus à travers lequel les individus, les organisations et la collectivité dans son ensemble libèrent, créent, renforcent, adaptent et préservent les capacités au fil du temps. Voir également <i>renforcement intégré des capacités</i> .
Responsabilité unique :	L'organisation néerlandaise peut soumettre un appel d'offres à titre individuel ou avec d'autres organisations, en formant un consortium ou en faisant appel à des sous-traitants. Dans tous les cas, la candidature ne peut être portée que par une seule organisation néerlandaise : le chef de file. La partie qui sollicite le projet peut elle aussi être composée de plusieurs organisations. Dans tous les cas, il ne peut y avoir qu'une seule organisation sollicitante principale. L'organisation sollicitante principale et le chef de file néerlandais assument ensemble l'entière responsabilité de la subvention, des obligations liées à celle-ci et de toutes les activités mises en œuvre via le projet. Cette construction est connue sous le terme de « responsabilité unique ».
Résultat :	Biens, équipements ou services qui résultent de l'intervention de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'intervention et importants pour l'accomplissement des réalisations.
Sensibilité au genre :	Conscience des différences qui existent entre les genres et donc des différents effets que toute intervention produit sur les femmes et les hommes. La personne sensible au genre dispose alors des compétences nécessaires pour intégrer cette prise de conscience dans ses actions.
Somme forfaitaire :	Montant fixe, indépendant des frais perçus et versés, qui n'a pas besoin d'être spécifié dans le budget.
Soumissionnaire :	Organisation néerlandaise répondant, seule ou en consortium, à un appel d'offres. On parle aussi de « candidat ».
Sous-traitants :	Deux ou plusieurs organisations prestataires qui signent un accord de sous-traitance définissant clairement les rôles, les responsabilités et les obligations légales de chaque partie. Voir aussi <i>responsabilité unique</i> . NICHE traite de la même manière les sous-traitants et les membres de consortium.
Subvention :	Fonds versés à une partie attributaire pour mettre en œuvre un projet spécifique. Le montant maximal de la contribution ainsi que les conditions et obligations qui y sont associées figurent dans la <i>lettre de subvention</i> .

Systeme des 5C : Le systeme des 5C⁹ distingue cinq '*capabilities*' ou facultés essentielles dans les organisations et les systeme. Il permet d'évaluer la capacité d'une organisation ou d'un systeme à un moment donné. Voir le dépliant NICHE 5C.

Ces cinq '*capabilities*' sont les suivantes :

1. La '*capability*' ou faculté d'action et d'engagement ;
2. La '*capability*' ou faculté d'obtenir des résultats de développement ;
3. La '*capability*' ou faculté de s'adapter et de se renouveler ;
4. La '*capability*' ou faculté de tisser des liens avec des parties prenantes externes ;
5. La '*capability*' ou faculté d'assurer la cohérence.

Suivi : Le suivi consiste observer et enregistrer de façon régulière les activités en cours pour s'assurer qu'elles sont sur la bonne voie et dans les temps pour atteindre les objectifs et les cibles de performance.

Thèmes transversaux : NICHE a identifié deux thèmes transversaux, qui doivent être pris en compte dans la préparation et la mise en œuvre des programmes et des projets : l'égalité des chances pour les femmes et les hommes, et le lien entre le renforcement des capacités et les besoins du marché du travail.

⁹ Ce système a été défini par le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM) (www.ecdpm.org)

8. Formulaires

La page de téléchargement ([Document Download Area](#)) du site internet NICHE vous donne notamment accès aux formulaires suivants (également disponibles en français).

- A. [Profil](#)
- B. [Formulaire d'avant-projet](#)
- C. [Checklist pour l'évaluation de la capacité organisationnelle \(CECO\)](#)
- D. [Cadre logique](#)
- E. [Formulaire financier](#)
- F. [Exemple de lettre de subvention](#)
- G. [Consignes relatives au protocole d'accord entre l'organisation sollicitante et le prestataire](#)
- H. [Formulaire de rapport annuel](#)
- I. [Formulaire de rapport 0](#)
- J. [Annexe de performance](#)
- K. [Baromètre de durabilité](#)
- L. Formulaire de prolongation pour formation de longue durée du personnel
- M. [Formulaire de proposition d'initiative conjointe](#)
- N. [Formulaire financier pour initiatives conjointes](#)