



How-to Note de la DDC

Service-oriented remuneration (SOR)

Ce guide est utilisé pour la budgétisation uniforme en relation avec les mandats d'exécution de projet. La présente How-to Note visent à offrir au personnel du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), à ses partenaires et aux tiers un document de référence commun pour l'analyse financière et l'application de la SOR, notamment dans le cadre d'appels d'offres et d'adjudications de gré à gré. Elles visent en outre à garantir une utilisation des deniers publics qui soit économique, efficace, écologique et socialement durable.

Annexes :

Annexe 1 : aspects spécifiques de la SOR pour l'analyse financière

Annexe 2 : coopération avec le secteur privé (engagement avec le secteur privé) : utilisation d'instruments axés sur les marchés financiers

Impressum

Type de documents référence DDC	C
Version	2.0
Date	Mai 2024
Auteur	Assurance qualité
Versions linguistiques disponibles	Français, Anglais, Allemand

Historique des modifications

Version	Date	Modification	Éditeur
2.0	Mai 24	Nouvelle How-to Note remplace 'règles SOR', nouveau format Excel Budget	F + S net
1.0	Nov 23	Approbation par la direction de la How-to Note SOR et nouveau format Excel Budget	F + S net



I. Table des matières

I.	Table des matières	2
1.	Introduction	4
1.1	But	4
1.2	Qu'est-ce que la SOR ?	4
1.3	Instruments connexes	4
1.4	Structure de base de la SOR	4
1.5	Modèle SOR au format Excel	5
1.6	Principes comptables	5
2.	Principes de rémunération « SOR »	6
2.1	Rémunération en honoraires	6
2.2	Quels coûts de projet sont budgétisables et facturables ?	7
2.3	Détermination des prix / rectification des prix / augmentations de prix / inflation	7
2.4	Calcul des honoraires	8
2.5	Consortium	8
2.6	Sous-traitants	8
2.7	Frais effectifs	9
2.8	Lignes budgétaires globales	9
2.9	Montants forfaitaires	9
2.10	Provisions	9
2.11	Modifications budgétaires	9
2.12	Empreinte écologique	9
2.13	Délimitations actives et passives	9
3.	Vue d'ensemble des types de frais	10
3.1	Frais de personnel sous forme d'honoraires (SOR 1.1 / 2.1 / 3.1 / 3.4)	10
3.2	Indemnités pour expatrié.e.s (SOR 3.3)	11
3.3	Rémunération du personnel administratif local (SOR 3.6)	11
3.4	Frais et coûts accessoires (SOR 1.2 / 2.2 / 3.2 / 3.5 / 3.7)	12
3.5	Frais de matériel (SOR 3.8)	12
3.6	Charges d'exploitation de l'unité d'implémentation du projet (SOR 3.9)	12
3.7	Coûts de sécurité préventive	13
3.8	Fonds de projet administrés (partie SOR 4)	14
3.9	Frais non admis	16
4.	Appels de fonds	16
5.	Reporting	16
6.	Compliance	17



7.	Points de contact	17
I.	Annexes	18
II.	Glossaire.....	20
III.	Liste des abréviations	21



1. Introduction

1.1 But

La présente How-to Note visent à offrir au personnel du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), à ses partenaires (mandataires, soumissionnaires) et aux tiers (Contrôle fédéral des finances, auditeurs externes, etc.) un document de référence commun pour l'analyse financière et l'application de la SOR, notamment dans le cadre d'appels d'offres et d'adjudications de gré à gré. Elles visent en outre à garantir une utilisation des deniers publics qui soit économique, efficace, écologique et socialement durable.

1.2 Qu'est-ce que la SOR ?

L'acronyme SOR signifie « *service-oriented remuneration* » (rémunération liée aux performances) et désigne le système de rémunération fondé sur les honoraires que le DFAE applique en relation avec les mandats d'exécution de projet (MEP). La SOR sert, surtout dans les procédures d'appel d'offres, à garantir la comparabilité objective des offres financières, mais aussi à fixer des règles de budgétisation uniformes, applicables d'une manière générale aux mandats à adjudger de gré à gré (y c. les phases suivante).

La SOR permet uniquement de budgétiser et de facturer au tarif convenu les prestations nécessaires à la réalisation des projets et approuvées par contrat. Les éléments déterminants sont, dans chaque cas, les fonctions approuvées et les cahiers des charges correspondants, conformément à l'offre technique ou au document de projet convenu.

1.3 Instruments connexes

Les documents déterminants ci-après sont liés à la SOR :

- mandat d'exécution de projet (MEP)
- modèle Excel de budget SOR
- conditions générales pour les mandats d'exécution de projet (CG)
- accord relatif au droit de regard
- orientation cadre logique de la DDC
- guide de la DDC pour le reporting des progrès par les partenaires
- notice relative au remboursement des honoraires et des frais
- code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE

Vous trouverez des informations supplémentaires sur internet : [informations destinées aux mandataires, coopération avec le secteur privé](#). La présente Now-to Note renvoie à des aspects spécifiques des documents déterminants qui viennent d'être cités lorsque la clarté ou l'exhaustivité du propos l'exige.

1.4 Structure de base de la SOR

La SOR comprend quatre partie principales :

SOR	Description	Service	Commentaire
Partie 1	Fonds de coordination	Siège	Prestations de surveillance, de backstopping et de soutien administratif fournies par le siège ou par le bureau local par l'intermédiaire de son personnel permanent .
Partie 2		Bureau local (le cas échéant)	
Partie 3		Unité d'implémentation du projet (UIP)	Gestion du projet : prestation d'implémentation du projet, direction du projet, personnel administratif. De plus, experts dont les noms sont déjà connus et qui seront associés à la gestion du projet. Infrastructure du projet (aménagement, équipement, charges d'exploitation, bureau de projet, etc.)
Partie 4	Fonds de projet	Divers	Les fonds de projet administrés sont des fonds confiés au mandataire pour l'exécution de prestations qui seront adjudgées dans le cadre de la mise en œuvre.

Illustration 1 : Structure de base de la SOR



1.4.1 Fonds de coordination : SOR Partie 1 à 3

Les SOR Partie 1 à 3 recouvrent les fonds de coordination. C'est là que sont budgétisées, d'une part, les prestations que le mandataire (son personnel sous contrat à durée indéterminée) fournit directement lui-même (Partie 1+2) et, d'autre part, les interventions du personnel de projet, à savoir les personnes ou les entreprises à qui le mandataire prévoit de confier un mandat précis (partie 3). Les fonds de coordination correspondent à la somme de ces prestations, du matériel nécessaire ainsi que des charges d'exploitation et des coûts accessoires de l'unité d'implémentation du projet. Ils représentent le prix total pertinent pour le marché des prestations qui sont adjudgées dans le cadre d'un appel d'offres, d'une procédure sur invitation ou d'une procédure de gré à gré. Lorsque le siège se situe dans le pays du projet, il est possible d'intégrer la partie 2 à la partie 1 et de ne présenter que la partie 1. La partie 2 est sans objet si le mandataire ne dispose pas de structures locales ou régionales. Le personnel de projet doit de toute façon figurer dans la partie 3.

Les fonds de coordination sont requis parce qu'ils ont un rapport direct avec le projet et avec ses résultats et qu'ils sont nécessaires pour la coordination (gestion du projet). Les éléments déterminants sont, dans chaque cas, les fonctions approuvées et les cahiers des charges correspondants, conformément à l'offre technique ou au document de projet convenu. On ne peut donc pas considérer les fonds de coordination comme de simples frais de gestion (frais généraux ou marge).

1.4.2 Fonds de projet administrés : partie SOR 4

Les fonds de projet administrés sont des fonds qui sont mis à la disposition du mandataire pour l'exécution, c'est-à-dire pour les prestations qui seront adjudgées dans le cadre de la mise en œuvre. L'acquisition par le mandataire de services, de biens et de travaux de construction au moyen des fonds de projet doit être conforme au droit suisse des marchés publics. La partie 4 ne fait pas partie du prix total pertinent pour le marché. Le mandataire peut se référer à la « Guideline sur les marchés publics passés par des mandataires du DFAE » pour suivre la procédure correctement. Afin de garantir la comparabilité des appels d'offres, en particulier, aucune prestation du mandataire ne peut être budgétisée ni facturée dans la partie SOR 4 (pour en savoir plus, voir 3.8 Fonds de projet administrés (partie SOR 4)).

1.5 Modèle SOR au format Excel

Le modèle SOR au format Excel reflète la structure de base de la SOR évoquée ci-dessus et s'utilise dans le cadre des mandats d'exécution de projet. Il s'articule et s'utilise selon le schéma suivant :

Informations sur le projet et sur les partenaires	Chiffres-clés du projet et informations sur les partenaires
Budget des fonds de coordination	Modèle de budgétisation des fonds de coordination
Budget des fonds de projet	Modèle de budgétisation des fonds de projet
Modèle de décompte	Modèle de décompte de projet
Planification financière	Modèles de planification des paiements nécessaires
Informations supplémentaires	Commentaires des partenaires concernant la budgétisation et le décompte

Le modèle Excel doit être complété selon les présentes instructions. Il s'agit d'une norme minimale, qui peut être adaptée aux conditions générales du projet.

1.6 Principes comptables

Les CG prévoient aux ch. 7.2 et 7.3 des prescriptions concernant la comptabilité et le système de contrôle interne. Ces prescriptions s'appliquent par analogie aux sous-traitants et aux bénéficiaires de contributions. Le mandataire répond de tous les actes de ses auxiliaires et de ses sous-traitants (ch. 2.4.1 CG).



2. Principes de rémunération « SOR »

2.1 Rémunération en honoraires

La SOR prévoit une rémunération en honoraires pour les prestations commandées par le mandataire. Les honoraires (SOR Partie 1 à 3) doivent être répertoriés pour chaque personne et enregistrés avec des informations précises (nom, renvoi au cahier des charges ; voir aussi ch. 2.4 Calcul des honoraires).

Les honoraires sont la valeur déterminée par le mandataire en fonction de sa comptabilité analytique interne et de sa politique tarifaire. Leur montant dépend de la position du mandataire par rapport à la concurrence et de la structure de ses affaires et de ses coûts. Ils correspondent à la valeur de la prestation par unité de temps. **Les honoraires, ou le prix proposé, doivent être conformes aux prix du marché et couvrir les coûts.** Les honoraires se composent des coûts salariaux, des frais généraux et d'une marge de risque et de bénéfice.

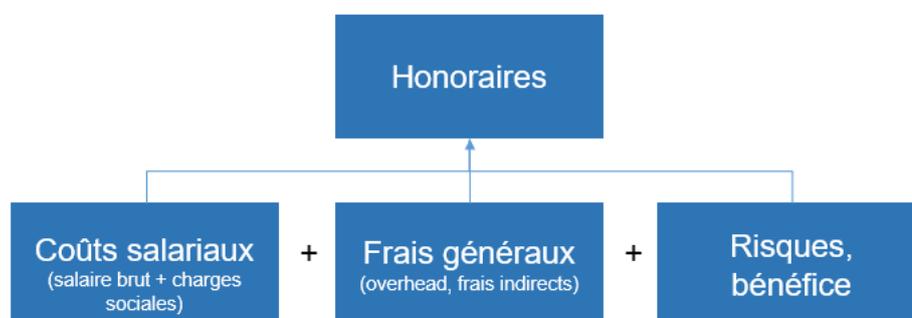


Illustration 2 : Composition générale des honoraires

Les coûts salariaux se composent des coûts salariaux bruts et des cotisations de l'employeur (au moins les assurances et les charges sociales légales telles que l'assurance-accidents et l'assurance-maladie, ainsi que d'autres prestations).

Contrairement aux coûts salariaux, les **frais généraux** ne sont pas directement imputables au personnel. Dans le langage courant, ils sont souvent qualifiés de coûts indirects (overheads).

Les frais généraux recouvrent notamment les aspects suivants : frais liés à la direction générale et à la conduite, tenue des comptes de l'organisation (y c. révision, audit financier du décompte consolidé au siège [ONG suisse bénéficiant d'une contribution]), gestion de la sécurité et des risques, frais professionnels et frais de déplacement (non spécifiques à un projet), frais administratifs généraux, frais liés aux locaux, aménagement et équipement, infrastructure informatique, investissements, entretien, formation et perfectionnement internes, promotion et formation de la relève, amortissements, acquisitions, tâches de représentation, réseautage, marketing, émoluments, impôts, intérêts ou assurances, couverture des risques (débiteurs insolvable, sinistres, accidents, maladies, couverture de change).

Les frais liés à l'encadrement d'un projet ou d'une prestation qui ne sont pas imputables directement ou frais couverts par les frais généraux qui doivent être imputés sur les honoraires :

- frais d'acquisition (établissement de devis et négociations avec les services compétents du mandant [centrale, représentation])
- prestations ou frais d'ouverture et de fermeture de la structure du projet avant ou après sa réalisation (frais de fondation, enregistrement, etc.)
- encadrement du personnel de projet (missions de longue ou de courte durée)
- traitement administratif du projet (gestion des contrats, acquisitions, correspondance générale, facturation au DFAE)



- conduite générale des affaires administratives avec le DFAE (réunions, comptes rendus, décomptes, voyages sur le territoire suisse)
- encadrement administratif général par le siège ou par le bureau local (partie 1 ou 2).

Le MEP et les CG contiennent différents droits de contrôle et les instructions nécessaires en matière de comptabilité et de révision pour que le DFAE puisse se faire une idée de la façon dont le mandataire calcule les coûts et emploie les fonds. De plus, tant l'Audit interne du DFAE que le Contrôle fédéral des finances ou les tiers désignés bénéficient d'un droit de vérification des prix et d'un droit de regard à définir par contrat pour toutes les adjudications de gré à gré (y c. pour les phases suivantes) portant sur un marché de CHF 1 million et plus.

2.2 Quels coûts de projet sont budgétisables et facturables ?

Il faut faire une distinction entre les coûts directs et les coûts indirects, c'est-à-dire entre les charges qui peuvent être facturées séparément et celles qui ne le peuvent pas (principes de la comptabilité analytique). Les coûts indirects ou non facturables séparément doivent, sauf dérogation expresse (ch. 3.9 Frais non admis,), être budgétisés et refinancés par l'intermédiaire des frais généraux comme faisant partie des honoraires.

Charges directes facturables	Charges indirectes non facturables
<i>Coûts directement liés au projet. En cas d'abandon du projet, ces coûts et les prestations correspondantes disparaissent.</i>	<i>En cas d'abandon du projet, les activités et les frais d'organisation subsistent.</i>

2.3 Détermination des prix / rectification des prix / augmentations de prix / inflation

Le prix d'une prestation se compose du temps nécessaire pour exécuter la tâche (voir aussi 2.4 Calcul des) multiplié par le tarif correspondant. La somme des prestations effectuées dans le cadre des fonds de coordination donne le prix total pertinent pour le marché, c'est-à-dire le montant du marché. Celui-ci est déterminé à l'issue d'une procédure d'adjudication appropriée :

2.3.1 Procédure de mise en concurrence

Une procédure de mise en concurrence (procédure sur invitation ou procédure d'appel d'offres) garantit que les prix sont conformes au marché. Ces prix doivent être respectés lors des phases suivantes, c'est-à-dire que les prix doivent être conformes à ceux de l'offre soumise en réponse à l'appel d'offres.

Dans la procédure de mise en concurrence, les honoraires ne peuvent être rectifiés qu'en relation avec les prestations offertes. **Dans le cadre de la rectification des offres, il faut justifier par écrit (dans le document de projet et dans le modèle Excel sous l'onglet « Informations supplémentaires ») la pertinence des honoraires demandés ou des prestations offertes (temps nécessaire).** Les modifications de prestations doivent être comparables, objectives et dûment motivées.

2.3.2 Procédure de gré à gré

Dans les procédures de gré à gré (y c. les phases suivantes), les **négociations de prix** sont possibles et recommandées. Les augmentations de prix, notamment, doivent être indiquées, motivées et documentées par écrit (**dans le document de projet ainsi que dans le modèle Excel sous l'onglet « Informations supplémentaires »**).

2.3.3 Augmentations de prix / Inflation

Le mandataire fournit les prestations au tarif convenu. L'inflation et les augmentations de prix ne sont prises en considération qu'à titre exceptionnel, sur la base d'une justification compréhensible et objective, et dans des cas convenus par écrit (voir aussi ch. 10.1.2 CG). En cas de corrections budgétaires, les tarifs doivent être maintenus tels qu'ils avaient été prévus dans le budget initial (voir ch. 7.1.2 CG).



2.4 Calcul des honoraires

La budgétisation des honoraires, c'est-à-dire le prix des prestations déterminé par le tarif, peut se calculer en fonction des unités de temps suivantes :

- tarif horaire x 8 heures = honoraires journaliers
- honoraires journaliers x 20 jours = honoraires mensuels
- honoraires mensuels x 10,5 mois au maximum = tarif annuel.

2.4.1 Missions courtes (10.1.1 CG)

Les prestations internes fournies au siège ou au bureau local doivent être budgétisées sur la base d'un tarif horaire et imputées moyennant des relevés d'heures (*time sheets*).

Les prestations fournies dans le pays partenaire dans le cadre de voyages de service fondés sur un cahier des charges doivent être budgétisées sur la base d'un tarif journalier. Les voyages de service à destination et à l'intérieur du pays partenaire font partie du temps de travail.

En cas de séjour ininterrompu de plus de deux mois dans le pays partenaire, les prestations sont budgétisées sur la base d'honoraires mensuels et le paiement s'effectue sur la base des prestations effectivement fournies.

2.4.2 Missions longues

Le facteur de 10,5 mois civils s'applique expressément aux missions longues (affectation de longue durée de personnel employé à 100 % [plein temps] ; en règle générale partie SOR 3.1). En moyenne, le facteur se calcule de la façon suivante :

- 210 jours de travail facturables (moins vacances, formation et perfectionnement, autres motifs d'absence) / 240 jours de travail potentiels (20 jours x 12 mois)

Lors de la détermination des honoraires (tant pendant la procédure d'appel d'offres que lors des phases suivantes), il faut notamment veiller à ce que les tarifs horaire et/ou journalier ne puissent pas être directement extrapolés aux missions longues, car ce procédé serait économiquement « incorrect ». Selon la politique de rémunération du DFAE, les honoraires pour missions longues doivent être inférieurs de 10 à 15 % aux tarifs pour missions courtes (en raison de la diminution des risques, p. ex.).

2.5 Consortium

Si plusieurs mandataires sont engagés dans le cadre d'un consortium, chaque membre du consortium doit faire l'objet d'une ligne budgétaire distincte. La part de chaque membre doit pouvoir être calculée en montant et en pourcentage. Il faut donc que les prix indiqués dans le budget de chaque membre correspondent à la prestation fournie (voir aussi 2.5 CG). Les chiffres-clés des membres du consortium doivent impérativement être saisis dans le modèle Excel (onglet « Informations sur le projet et sur les partenaires »). Les membres du consortium règlent entre eux la désignation d'un représentant et d'autres aspects (émolument administratif, conventions de participation aux bénéfices, etc.). Ils ont par conséquent le droit de facturer leurs frais effectifs selon les modalités convenues entre eux par contrat.

2.6 Sous-traitants

Tout contrat de sous-traitance doit être conforme au MEP et notamment respecter les tarifs convenus (voir 2.1.1 CG). Dans la SOR, les honoraires des sous-traitants doivent être budgétisés et présentés conformément au présent document.

Le mandataire ne peut ni budgétiser ni facturer de marge au titre des frais administratifs (frais généraux) de ses sous-traitants. Conformément au contrat, il ne peut facturer à la Direction du développement et de la coopération (DDC) que les frais réels des sous-traitants. Il doit par ailleurs observer les dispositions relatives



aux contrats de sous-traitance visés au 2.1 CG. Les chiffres-clés des sous-traitants doivent être saisis dans le modèle Excel (onglet « Informations sur le projet et sur les partenaires ») au fur et à mesure.

2.7 Frais effectifs

Sauf disposition contraire expressément convenue, seuls les frais réellement engagés peuvent être facturés. Des rabais, escomptes et d'autres réductions sont considérés comme des diminutions de coûts et doivent être inscrits dans le décompte du projet (5.5 CG). Les frais réels doivent être dûment justifiés (pièce comptable, facture, décompte vérifié par un auditeur, etc.).

2.8 Lignes budgétaires globales

Dans bien des cas, il est impossible de chiffrer précisément tous les frais au début d'un projet ou dans le cadre de l'appel d'offres. C'est la raison pour laquelle on peut recourir à des lignes budgétaires globales dans l'idée de fixer un plafond de coûts (estimations). Seuls les frais effectifs doivent être imputés et indiqués avec un niveau de détail approprié. Dans la partie SOR 4, il convient d'appliquer la procédure d'adjudication appropriée (voir aussi 3.8 Fonds de projet administrés (partie SOR 4)).

2.9 Montants forfaitaires

Il est interdit de budgétiser ou d'imputer des montants forfaitaires. Cette interdiction ne concerne pas les estimations de frais (voir 2.8 Lignes budgétaires globales).

2.10 Provisions

Il n'est **pas** possible de budgétiser des provisions pour parer à toute éventualité dans SOR Partie 1 à 3 et 4. La souplesse des règles relatives aux modifications budgétaires (art. 2.3 MEP) dans la partie SOR 4 permet de compenser des éventualités (inflation ou fluctuations du taux de change, p. ex.).

2.11 Modifications budgétaires

Toute modification du budget par phase dans le cadre des fonds de coordination (SOR Partie 1 à 3) requiert l'accord préalable écrit de la DDC (art. 2.2 MEP). Toute demande de modification doit être soumise immédiatement à la DDC, et au plus tard lors de la remise du budget annuel, conformément à l'art. 4.1 du MEP.

Les augmentations budgétaires matériellement fondées concernant les fonds de coordination pertinents pour le marché (y c. à la charge des fonds de projet de la partie SOR 4) doivent tenir compte des seuils prévus par le droit des marchés publics.

2.12 Empreinte écologique

Afin de réduire l'empreinte écologique (en particulier les émissions de CO₂), il importe de respecter le principe d'une utilisation économique (parcimonieuse) et écologique des ressources, notamment lors de la planification et de la réalisation de voyages de service, de l'acquisition de ressources pour le projet et de l'exploitation de l'unité d'implémentation du projet.

2.13 Délimitations actives et passives

À la fin d'un projet, il est possible d'opérer des délimitations actives ou passives chiffrables avec précision, en se fondant sur les dispositions contractuelles (prestations sociales pour le personnel administratif, p. ex.). Ces frais doivent être confirmés dans le cadre de l'audit externe final. Des forfaits ne sont pas admis.



3. Vue d'ensemble des types de frais

La SOR se compose des parties et des types de frais suivants :

Partie	Unité	Sous-catégorie	Coûts salariaux	Frais et coûts accessoires
Partie 1	Siège		SOR 1.1	SOR 1.2
Partie 2	Bureau loyal (si disponible)		SOR 2.1	SOR 2.2
Partie 3	Unité d'implémentation du projet (UIP)	Experts pour missions longues	SOR 3.1	SOR 3.2/3.3
		Experts pour missions de courtes durée	SOR 3.4	SOR 3.5
		Personnel administratif local	SOR 3.6	SOR 3.7
			SOR 3.8 Frais de matériel	SOR 3.9 Charges d'exploitation UIP
Partie 4	Fonds de projet administrés		Structure selon Logframe/Projet	

Illustration 3 : Blocs et types de frais de la SOR

3.1 Frais de personnel sous forme d'honoraires (SOR 1.1 / 2.1 / 3.1 / 3.4)

Le personnel et les mandataires engagés à l'échelon local ou régional (personnes domiciliées dans un pays voisin, p. ex.) perçoivent des honoraires conformes aux usages locaux (prix du marché). Pour pouvoir évaluer ce point, il faut indiquer dans le modèle de budget SOR, sous l'onglet « Informations sur le projet et sur les partenaires », le siège ou le lieu auquel la prestation est fournie.

3.1.1 Prestations du siège ou du bureau local (SOR 1.1 / 2.1)

Ces catégories concernent les prestations du personnel du siège ou du bureau local qui sont fournies, budgétisées et imputées **directement pour la mise en œuvre du projet** sur la base de cahiers des charges clairement définis. Les missions de soutien et de formation du personnel affecté au projet doivent être répertoriées séparément.

Il est possible de facturer les tâches ci-après selon la nature et la structure du projet :

Gestion / backstopping du projet :

- rapports,
- évaluations internes,
- planification annuelle et planification par phase,
- contrôle de qualité,
- assistance et supervision.

Tâches de soutien administratif spécifiques au projet :

- administration de fonds (surveillance des acquisitions spécifiques au projet, comptabilité du projet, comptes rendus, coaching du personnel de projet, perfectionnement du personnel local affecté aux



affaires financières, gestion des liquidités, controlling de projet, compliance (lutte contre la corruption, etc.),

- travaux administratifs ou logistiques spécifiques ou extraordinaires.

3.1.2 Personnel de projet affecté à une mission longue dans l'unité d'implémentation du projet (SOR 3.1)

La position et la fonction des personnes proposées doivent être définies dans la partie technique de l'offre et précisées dans les cahier des charges. Le mandataire conclut des contrats de travail écrits avec le personnel de projet et respecte les dispositions applicables en matière de droit du travail ainsi que les prescriptions en matière de protection des travailleurs (4.2 CG). Pour les missions longues, il faut tenir compte des unités de temps correspondantes (voir 2.4).

3.1.3 Experts pour missions de courtes durée (SOR 3.4)

Les honoraires et les frais couvrent les dépenses des experts en mission de courte durée qui sont affectés à l'équipe du projet sur la base de la description des tâches convenue pour les postes prévus et indiqués dans l'offre. Pour chaque voyage de service, la direction du projet doit préparer une description des tâches spécifique et définir le budget correspondant (honoraires et frais).

Le nom et le curriculum vitae des experts doivent figurer dans l'offre. S'ils n'ont pas encore été choisis, la description des tâches de la partie technique de l'offre doit préciser la nature des postes proposés et les qualifications requises pour les occuper.

3.2 Indemnités pour expatrié.e.s (SOR 3.3)

Le mandataire veille à ce que le personnel affecté à l'étranger (expatrié.e.s) dispose de lignes directrices adaptées au contexte (condition d'octroi / critères / valeurs maximales). Il faut notamment régler les aspects suivants :

- vols de transfert au début et à la fin de la mission (classe économique).
- frais de voyage pour le retour au pays (vol en classe économique), en principe 1 par personne et par an, sauf les années de transfert.
- remboursement approprié des frais suivants :
 - frais de transport,
 - frais de logement selon usages locaux,
 - frais de scolarité des enfants, conformes aux usages locaux,
 - coûts accessoires.

Seuls sont remboursés les frais effectifs sur présentation d'un justificatif ou d'un contrat. Un commentaire peut être saisi (p. ex. modalités dans les contextes particulièrement fragiles) sous l'onglet « Informations supplémentaires ».

3.3 Rémunération du personnel administratif local (SOR 3.6)

Les coûts salariaux (salaire brut et charges sociales de l'employeur telles que caisse de pension / indemnités de départ, gratifications, assurances maladie et accidents, etc.) du personnel administratif local requis doivent être budgétisés à part et imputés sur la base des coûts salariaux convenus. Le personnel administratif assume généralement les tâches suivantes : comptabilité du projet, secrétariat, conduite de véhicules, sécurité, entretien des locaux, mission de renfort, etc. Les coûts salariaux (progression comprise) doivent être budgétisés à raison de 12 tranches égales par an pour toute la durée du projet (moyenne), même si des dispositions nationales prévoient le versement de plus de 12 salaires mensuels.

3.3.1 Frais de formation et de perfectionnement du personnel de projet (SOR 3.9)

Le mandataire n'engage que des collaborateurs et collaboratrices soigneusement sélectionné.e.s et doté.e.s d'une formation appropriée (4.1 CG). Les frais de formation et de perfectionnement du personnel de projet



rémunéré en honoraires sont inclus dans les honoraires. Toute participation à des formations encouragées par le DFAE doit faire l'objet d'une demande et être approuvée par la DDC.

Les frais de formation et de perfectionnement du personnel administratif local salarié peuvent être budgétisés séparément et comptabilisés sur présentation d'un justificatif (formation de chauffeur, formation à la sécurité, etc.).

La DDC prend en charge les frais de formation du personnel de projet jugés indispensables et qui sont conformes au budget (4.6 CG).

3.4 Frais et coûts accessoires (SOR 1.2 / 2.2 / 3.2 / 3.5 / 3.7)

Les coûts accessoires prévisibles des voyages de service doivent être indiqués séparément par catégorie (frais de déplacement, frais d'hébergement et de repas, autres frais) et par membre du consortium (s'il y a lieu). Ils peuvent être budgétisés de la façon suivante, conformément à la « Notice relative au remboursement des honoraires et des frais » adossée aux principes internes du mandataire :

- Frais de voyage
 - Les vols doivent être réservés en classe économique et imputés à leur prix effectif sur présentation d'un justificatif. Si le voyage à l'étranger effectué pour le DFAE est combiné à un voyage pour le compte d'un autre mandant, les frais de voyage seront imputés au prorata.
 - Frais de train : frais effectifs sur présentation d'un justificatif (1^{ère} classe)
 - Location de véhicule : frais effectifs sur présentation d'un justificatif (pour les voyages de service en voiture, il convient d'utiliser les véhicules du projet).
- Frais d'hébergement : remboursement des frais effectifs à concurrence d'un plafond de dépenses, sur présentation d'un justificatif
- Frais de restauration : montant forfaitaire offert par le mandataire en fonction de ses directives internes
- Autres frais tels que visas, frais de vaccination non couverts, émoluments et taxes liés au voyage de service, etc. : imputation effective sur présentation d'un justificatif.

3.5 Frais de matériel (SOR 3.8)

Le matériel nécessaire à l'exécution du projet doit être indiqué dans le budget, par type de matériel. Il doit être imputé à son prix effectif sur facture ou contrat. Le mandataire prend toutes les mesures de précaution utiles, notamment en ce qui concerne les paiements anticipés et les garanties (5.4.CG).

Toute facturation de l'utilisation ou de l'amortissement du matériel est exclue dans la mesure où ce dernier est financé par les fonds du projet. Cette interdiction s'applique également au matériel acquis au cours des phases précédentes du projet et financé par ce dernier (5.5 CG).

L'affectation du produit de la vente de matériel destiné au projet est décidée en concertation avec le DFAE et son montant est inscrit dans le compte du projet. Les ventes sont effectuées conformément aux usages locaux et sur la base d'un contrat de vente écrit (5.9 CG).

3.6 Charges d'exploitation de l'unité d'implémentation du projet (SOR 3.9)

3.6.1 Location de bureaux et fournitures

La location des bureaux, coûts accessoires compris, et les fournitures nécessaires pour l'exploitation autonome d'une unité d'implémentation de projet peuvent être budgétisées et comptabilisées à leur prix effectif (sur facture) selon les dispositions contractuelles. Si le siège ou le bureau local met à disposition des postes de travail, les frais correspondants doivent être budgétisés et imputés selon une clé de répartition claire et appropriée. Cette clé sera précisée sous l'onglet « Informations supplémentaires ».



3.6.2 Charges d'exploitation liées aux véhicules du projet

Le moyen de transport et le choix du véhicule doivent tenir compte des exigences du projet.

Il appartient au mandataire d'assurer les véhicules qu'il utilise pour exécuter le projet (assurances pour les tiers et les passagers comprises). Ces frais d'assurances sont à la charge du projet et doivent être inscrits au budget (9.3 CG). Voir aussi les principes énoncés sous 3.5 Frais de matériel (SOR 3.8).

3.6.3 Audit financier externe du décompte du projet

Les frais d'audit annuel du décompte du projet (voir 7.3 CG) peuvent être budgétisés et décomptés sur facture. Si le décompte local du projet est audité dans le cadre de comptes annuels consolidés, les frais correspondants doivent être budgétisés et imputés selon une clé de répartition claire et appropriée. Cette clé sera précisée sous l'onglet « informations supplémentaires ».

Les frais de l'audit consolidé effectué au siège des ONG suisses bénéficiant d'une contribution de la DDC sont couverts par les honoraires et ne peuvent pas être facturés séparément.

3.6.4 Impôts et taxes, TVA incluse

En règle générale, les impôts et les taxes ne peuvent pas être budgétisés, l'objectif étant d'obtenir une exemption fiscale (voir 6 CG). Si une exemption totale d'impôts et de taxes n'est pas possible, il convient d'en informer immédiatement la DDC. Si nécessaire, des rubriques budgétaires peuvent alors être prévues pour les impôts et les taxes, TVA incluse.

3.6.5 Intérêts bancaires

La DDC effectue en principe des versements à l'échéance moyenne (art. 3.2. CG). En cas de paiement anticipé convenu pour le début d'une période (et donc pas à l'échéance moyenne), les intérêts bruts perçus doivent être inscrits dans le décompte (art. 3.5. CG). Les intérêts peuvent être imputés sur le prochain versement ou, s'il s'agit du décompte final, versés à la DDC. On peut donc, si nécessaire, prévoir une rubrique budgétaire « Intérêts bancaires ».

3.7 Coûts de sécurité préventive

Le mandataire peut, si nécessaire, budgétiser les coûts de sécurité préventive liés au projet (coûts directs) sur la base du contexte et de la conception du projet, surtout dans les contextes fragiles. Ces coûts sont évalués dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres ou de négociations budgétaires (phases suivantes). Ils doivent par conséquent figurer sur une ligne budgétaire distincte sous le poste budgétaire approprié (p. ex. agent de sécurité local sous SOR 3.6 ou équipement de sécurité sous SOR 3.8).

Les coûts de sécurité préventive sont les coûts des mesures visant à assurer un fonctionnement fiable des projets, à réduire les risques ou à atténuer les conséquences néfastes de catastrophes ou d'autres situations indésirables. Selon la situation spécifique, les coûts suivants liés au projet peuvent, par exemple, être budgétisés :

- sécurisation des bâtiments et des infrastructures (élévation des murs, fils barbelés, etc.)
- embauche de personnel de sécurité (consultants en sécurité, gardes)
- acquisition de services de sécurité externes
- formation et perfectionnement du personnel de projet en matière de sécurité
- acquisition de matériel de sécurité (pharmacie d'urgence, extincteurs, etc.)
- acquisition de biens pour la préparation aux crises (réserves d'urgence, carburant, etc.)
- acquisition / location d'équipements de protection spéciaux (gilets pare-balles, casques, etc.)
- matériel de communication (téléphones satellites, radios, etc.)
- mesures de sécurité informatique.

À cet égard, il convient de veiller aux points suivants :



- Les coûts engendrés par un incident de sécurité ne peuvent être ni budgétisés ni facturés.
- Les primes d'assurances de personnes doivent être incluses dans les honoraires ou les coûts salariaux.
- Les coûts de sécurité encourus par l'organisation même sans le projet correspondant (coûts indirects) sont déjà inclus dans les frais généraux des honoraires et ne peuvent donc pas être facturés séparément.
- En cas d'amélioration ou de détérioration de la situation sécuritaire, on appliquera des processus institutionnels permettant de procéder aux ajustements nécessaires (augmentation du budget ou résiliation du contrat, p. ex.).

3.8 Fonds de projet administrés (partie SOR 4)

3.8.1 Introduction

Les fonds de projet administrés sont des fonds mis à la disposition du mandataire pour la mise en œuvre, c'est-à-dire pour des prestations qui sont adjugées à des tiers dans le cadre de l'implémentation soit par acquisition (avec ou sans mise en concurrence selon les valeurs seuils) soit sous forme de contribution (conformément à la loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les subventions [LSu]). Toute acquisition est régie par le droit suisse des marchés publics. Les fonds de projet doivent être imputés à leur valeur effective sur présentation d'un justificatif ou d'un contrat. Ni frais administratifs ni marge du mandataire ne peuvent être facturés dans la partie SOR 4. Les fonds administrés doivent être employés sur le terrain au profit de la population cible. Le mandataire peut utiliser les fonds de projet de manière directe ou indirecte pour collaborer avec le secteur privé au moyen de modèles axés sur les marchés financiers, sous la forme de mandat ou de contribution (voir aussi Annexe 2 : coopération avec le secteur privé (engagement avec le secteur privé),). Le recours aux instruments axés sur les marchés financiers nécessite impérativement une concertation avec le Centre de compétence pour l'engagement avec le secteur privé (CEP) et avec la division Contrats, marchés publics, compliance (CMPC) :

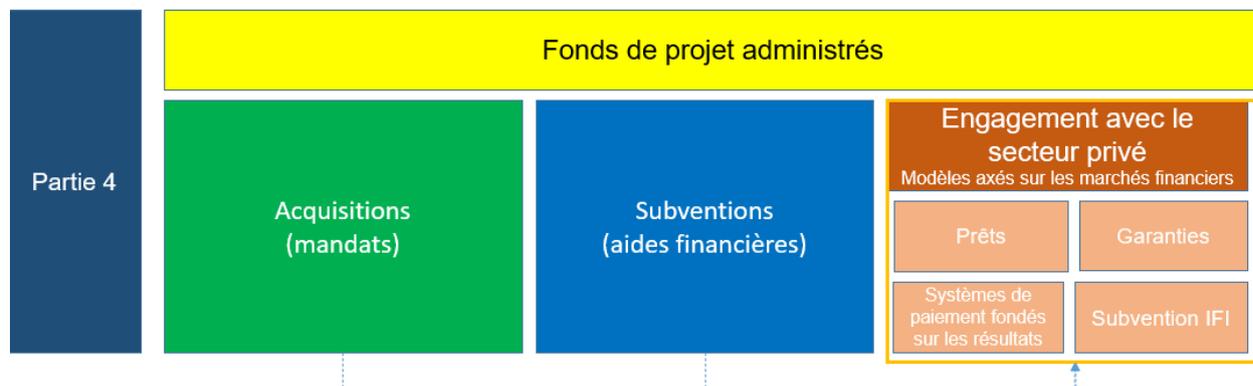


Illustration 4 : SOR, fonds de projet administrés

La partie SOR 4 doit être suffisamment détaillée pour favoriser la compréhension, la transparence et la possibilité de soumettre l'utilisation des ressources à des analyses économiques ou financières. La DDC doit travailler en étroite collaboration avec les mandataires afin de satisfaire à son obligation de rendre compte à l'Administration fédérale des finances (AFF), à l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ou à des tiers, ou encore au Parlement ou au public. Ces aspects sont dûment examinés et pondérés dans le cadre des appels d'offres (adjudication initiale). Le degré de précision de la partie SOR 4 dépend très largement du cycle de vie du projet. S'il n'est pas possible de prévoir tous les frais en détail lors d'une adjudication initiale ou du lancement d'un nouveau projet, les phases suivantes et la mise à jour annuelle du budget requièrent un degré de précision plus élevé.



Sur le modèle du document « Orientation cadre logique de la DDC », le cadre logique doit fournir des informations sur le coût total des produits (outputs) par réalisation (outcome). Il faut donc structurer la partie SOR 4 en conséquence. Pour ce qui est des fonds de projet, on peut aussi définir et subdiviser davantage les frais par composante ou selon le plan structurel du projet (actions ou tâches partielles, blocs de tâches), en fonction des instruments utilisés ou des besoins du projet.

3.8.2 Mandats

Les mandats doivent être adjugés conformément à la loi fédérale du 21 juin 2019 sur les marchés publics (LMP) et à la « [Guideline sur les marchés publics passés par des mandataires du DFAE](#) ».

Pour des raisons de pré-implication et de conflits d'intérêts, les prestations des mandataires ou des membres du consortium ne peuvent être prises en compte pour les mandats ou les contributions dans la partie SOR 4. Les prestations des mandataires doivent être budgétisées et répertoriées dans les parties 1 à 3. Les chiffres-clés des mandataires importants doivent être saisis dans le modèle Excel (onglet « Informations sur le projet et sur les partenaires ») au fur et à mesure.

3.8.3 Structuration de la partie SOR 4 en cas d'acquisition

En cas d'acquisition, la structure évoquée ci-dessus peut encore être subdivisée par type de frais. Les types de frais possibles figurent dans le budget SOR (principalement : frais de prestations d'experts tiers et acquisition de prestations externes). Il convient d'utiliser les types de frais qui découlent de la nature du projet. Il est aussi possible d'en ajouter de nouveaux (coordination locale, bureaux locaux, etc.). La structure de la SOR elle-même fournit des indications à ce sujet.

3.8.4 Contributions

Les contributions sont régies par la loi sur les subventions (LSu). Une contribution suppose une prestation propre adéquate. Avant d'octroyer une aide financière, il faut prendre en considération la situation patrimoniale (provisions et bénéfices inclus) du bénéficiaire afin d'évaluer ses besoins et sa capacité à fournir une prestation propre. Une contribution ne peut ni générer des bénéfices ni alimenter des provisions. La prestation propre et les frais doivent être indiqués en toute transparence. En règle générale, il faut éviter de financer plus de 50 % des frais imputables afin de garantir l'indépendance financière du adjudicataire vis-à-vis du DFAE. Toute contribution supérieure doit être dûment justifiée. Il n'est possible de facturer des parts de frais généraux que si elles n'ont pas déjà été compensées par les frais directs et les honoraires ; en d'autres termes il n'est pas possible de cumuler frais généraux et notes de frais individuelles.

La DDC utilise les valeurs indicatives ci-après pour déterminer la prestation propre escomptée et l'importance de la contribution :

Type	Valeur indicative max.	Prestation propre / tiers	Commentaire
ONG internationales	50 %	50 %	
ONG locales	50-80 %	20-50 %	Selon la singularité, le degré d'innovation ou la valeur politique du travail de l'ONG, le financement de la DDC peut aller jusqu'à 80 %.

La prestation propre peut englober des prestations matérielles financières ou autres, de même que d'autres formes de soutien, telles que savoir-faire ou expertise, du moment qu'elles sont quantifiables (pour ce qui est du savoir-faire, p. ex., uniquement si l'on renonce à la facturation de certaines heures) et que la prestation est effectivement fournie. Chaque prestation propre doit être chiffrée et justifiée dans le compte rendu. Elle doit pouvoir être portée à l'actif et examinée par un auditeur externe. Seuls les frais effectifs, directs et indirects, sont pris en compte. Des prestations en nature doivent représenter une prestation de valeur pécuniaire



conforme au marché, qui doit satisfaire au principe de la comparaison entre tiers, c'est-à-dire qu'elle ne serait pas fournie à un tiers sans contrepartie de même valeur.

La procédure de sélection des offrants potentiels est un gage de transparence et d'égalité des chances. Elle va aussi dans le sens d'une utilisation économique et rentable des ressources. S'il existe des initiatives ou des amorces de solutions que le mandataire ne connaît pas encore en détail, il est recommandé d'organiser un appel à propositions. Si une ou plusieurs organisations ou des acteurs privés ont déjà pris des initiatives et développé un projet de partenariat clair, il y a lieu d'envisager une contribution à ce projet concret. Les chiffres-clés des bénéficiaires de contribution importants doivent être saisis dans le modèle Excel (onglet « Informations sur le projet et sur les partenaires ») au fur et à mesure.

3.8.5 Affectation de la partie SOR 4

La DDC peut imposer un certain degré d'affectation des fonds de projet disponibles (partie SOR 4) à des finalités spécifiques. Les prescriptions correspondantes (dans le cadre d'un appel d'offres ou d'un document de projet, p. ex.) doivent être budgétisées et imputées séparément dans la partie SOR 4.

3.8.6 Contribution à des ONG suisses

Les fonds de projet de la partie SOR 4 ne peuvent pas servir à verser des contributions à des ONG suisses puisque celles-ci collaborent déjà avec la DDC.

3.8.7 Partenariats stratégiques

Les partenariats stratégiques conclus sous la forme d'acquisitions ou d'aides financières et au moyen de contributions importantes doivent être répertoriés dans le modèle Excel sous l'onglet « Informations sur le projet et sur les partenaires » lors de la budgétisation ou dans le cadre du compte rendu. Un partenariat est réputé stratégique s'il bénéficie de plus de CHF 100 000 ou de services d'implémentation importants.

3.9 Frais non admis

Il est interdit de budgétiser et d'imputer des frais aux fins suivantes : propagande, campagnes politiques, prestations soumises à des sanctions ; si des fonds de projet sont utilisés pour l'engagement avec le secteur privé (ESP), voir la liste des secteurs et des pratiques exclus (manuel ESP) ; parts privées (téléphone mobile, utilisation de véhicule, etc.).

Les contrats fictifs visant à éviter les charges sociales obligatoires ou les impôts sont interdits, tant pour le personnel salarié que pour les sous-traitants.

4. Appels de fonds

Les versements suivent en principe l'échéancier moyenne. Il est possible d'adapter les versements et / ou les dates de versement prévus en fonction de l'avancement des travaux et des dépenses engagées et en tenant compte des dépenses prévues pour la période suivante (art. 3.4 MEP). Les avances importantes comportent cependant des risques financiers. Il faut garantir à tout moment un emploi économique des ressources. Les appels de fonds doivent prendre en considération les fonds disponibles à la fin de la période concernée et les fonds nécessaires à la période suivante, y compris le délai de rédaction du rapport, jusqu'à l'obtention du versement suivant. Il faut prévoir un plan financier dans le modèle Excel sous l'onglet « Plan financier ».

5. Reporting

L'imputation des coûts de projet se fait selon la structure budgétaire convenue sous l'onglet « *SOR Reporting* ». Elle est datée et signée par la direction du projet. Les imputations ne prennent en compte que les frais et les dépenses effectifs (« *cash basis of accounting* » ; voir aussi 7.3.2. CG). Le compte rendu narratif suit l'annexe 1 du guide de la DDC pour le reporting des progrès par les partenaires : « Checklist » pour le Rapport annuel de progrès, ch. 4 (art. 4.1 MEP).



Selon l'art. 2.3 MEP, il est permis d'apporter des modifications à l'intérieur du budget des fonds du projet (partie SOR 4) pour autant que ces modifications :

- apparaissent dans le décompte suivant
- n'entraînent pas un dépassement des fonds du projet convenus (partie SOR 4)
- ne soient pas supérieures à 10 % par poste budgétaire ou à une somme à convenir (voir contrat en vigueur), la plus basse de ces deux valeurs (exprimée en pourcentage ou en chiffres absolus) étant seule déterminante. **Lorsque le degré de précision (activité) de la partie 4 SOR est élevée, la définition du poste budgétaire de la règle susmentionnée se fonde sur les dispositions spéciales du contrat (niveau output, p. ex.).**

6. Compliance

Toute irrégularité telle que corruption, dissimulation de l'existence de biens ou tromperie dans l'établissement des comptes annuels ou de rapports doit être signalé sur la plateforme de whistleblowing. Les partenaires contractuels de la DDC sont toutefois invités à les signaler en priorité, dans les meilleurs délais, à l'unité opérationnelle responsable au sein de la DDC (Bureau de coopération ou centrale). Dans ce dernier cas, le signalement sera ensuite transmis par celle-ci au Compliance Office du DFAE via la whistleblowing platform.

Le code de conduite pour les partenaires contractuels du DFAE s'applique à la SOR par analogie. Tout accord en matière de concurrence (entente sur les prix, p. ex.) est interdit conformément à la LMP et doit être signalé au CMPC.

7. Points de contact

SOR : Quality Assurance and internal Digitalisation : qualitaetssicherung@eda.admin.ch

Contrats, marchés publics, application de la LMP et de la LSu : CMPC [contracts_procurement@eda-admin.ch](mailto:contracts_procurement@eda.admin.ch)

Engagement avec le secteur privé : sektionwirtschaftundbildung@eda.admin.ch



I. Annexes

Annexe 1 : aspects spécifiques de la SOR en vue de l'analyse financière

Les aspects suivants peuvent être pris en compte dans le cadre d'appels d'offres, de négociations relatives à des mandats à adjudger de gré à gré ou d'analyses financières. Il faut aussi tenir compte du contexte (y c. la sécurité), de la nature et de la complexité du projet, des capacités locales et du degré de maturité du projet.

Aspect	Examen	Examen	Remarque
Ratio partie SOR 1 à 3 / partie SOR 4	Fonds de coordination / fonds de projet	Quelle est la proportion de fonds de coordination du mandataire, et est-elle appropriée à la nature du projet ?	
Ratio Siège	Partie SOR 1 / fonds de coordination	Quelle est la proportion des prestations du siège qui sont imputées ? Quelle proportion consiste en du <i>backstopping</i> et sert, le cas échéant, au transfert de connaissances ? Le prix est-il approprié ?	
Gestion de projet	Partie SOR 3 / fonds de coordination	Quelle est la proportion des prestations de gestion du projet qui sont imputées ?	
Postes à plein temps	Proportion de postes à plein temps	Combien de postes à plein temps sont proposés dans la partie coordination (SOR Partie 1 à 3) ?	
Voyages et coûts accessoires	Montant et étendue des frais de voyage et des coûts accessoires	Les frais de voyage et les coûts accessoires budgétisés sont-ils appropriés ?	
Frais de matériel	Montant et étendue des frais de matériel	Le matériel budgétisé dans la partie SOR 3.8 est-il approprié ?	
Charges d'exploitation	Montant et étendue des charges d'exploitation	Les charges d'exploitation budgétisées dans la partie SOR 3.9 sont-elles appropriées ?	
Coûts de sécurité préventive	Les aspects relevant de la sécurité sont-ils pris en compte ?	Les aspects relevant de la sécurité préventive ont-ils été pris en compte et sont-ils comparables ?	Surtout dans les contextes très fragiles
Consortium	Quelle est la clé de répartition des fonds de coordination entre les membres du consortium ?	Est-il possible de répartir les coûts entre les membres du consortium et de les comparer ?	
Fonds de projet	La structure est-elle appropriée à une comparaison avec des indicateurs du cadre logique, par exemple ?	La structure des fonds de projet permet-elle, par exemple, de comparer les résultats aux moyens mis en œuvre pour y parvenir ? Est-il possible d'analyser les modalités ?	



Annexe 2 : coopération avec le secteur privé (engagement avec le secteur privé) : utilisation d'instruments axés sur les marchés financiers

La transmission de fonds de projet administrés en vue de l'utilisation d'instruments axés sur les marchés financiers (voir graphique ci-dessus) est soumise aux règles générales qui régissent les contributions (conformément à la loi fédérale du 19 mars 1976 sur la coopération au développement et l'aide humanitaire internationales et à la LSu) et les acquisitions (conformément à la LMP). Dans la partie 4 du budget SOR, les lignes budgétaires marquées ESP doivent être mises en évidence. Les mandataires et les partenaires d'implémentation dotés d'une personnalité juridique correspondante qui octroient en leur nom propre et pour leur propre compte, sur mandat, sur instruction et avec les fonds fiduciaires de la DDC, des instruments ESP ou des formes de financement (contributions ou prêts) à des bénéficiaires peuvent imputer les frais correspondants sur leur facture comme dépenses de projet (pas d'activation). Le mandataire mentionne les instruments ESP sur sa facture¹.

La DDC doit pouvoir, à tout moment, fournir des renseignements sur l'utilisation des fonds de projet administrés et mentionner celle-ci comme engagement conditionnel dans le cadre des comptes d'État. C'est la raison pour laquelle les chiffres-clés opérationnels et financiers de tous les modèles axés sur les marchés financiers de même que les valeurs financières prévisionnelles doivent figurer dans les comptes rendus, et l'unité organisationnelle responsable doit en communiquer proactivement l'état à la section Économie et éducation (sektionwirtschaftundbildung@eda.admin.ch) pour la fin de l'année.

Le mandataire informe la DDC s'il a reçu un remboursement en relation avec les instruments axés sur les marchés financiers. Il peut s'agir d'intérêts, etc. Pendant la durée du projet, ces remboursements sont comptabilisés comme des revenus. Le mandataire ne doit pas les rembourser physiquement, il peut les réutiliser en vertu d'un accord contractuel avec la DDC ou après concertation. Au terme du projet (ou de la période d'engagement prévue de la DDC), les fonds restants ou non utilisés devront être restitués à la DDC.

Le recours aux instruments axés sur les marchés financiers est généralement lié à des contrats de longue durée (10, 15, 20 ans) afin que chaque instrument puisse déployer pleinement ses effets. Le fonctionnement par phase de la DDC exige par conséquent une planification rigoureuse à long terme de même qu'un plan de sortie dès le début d'un projet.

¹ Principe : les prêts consentis aux partenaires d'implémentation ne sont pas activés dans le bilan de la Confédération (investissements indirects, sans valeur – amortis directement comme contributions à des investissements au titre des charges de transfert).



II. Glossaire

Terme	Description
Consortium / communauté de soumissionnaires	Un consortium ou une communauté de soumissionnaires est une coalition limitée dans le temps d'entreprises indépendantes sur les plans juridique et économique, qui poursuivent un but commun.
Fonds de coordination	Les fonds de coordination (SOR Partie 1 à 3) ont un rapport direct avec le projet et sont nécessaires à sa coordination (gestion du projet). Les éléments déterminants sont, dans chaque cas, les fonctions approuvées et les cahiers des charges correspondants, conformément à l'offre technique ou au document de projet convenu. Ils représentent le prix total pertinent pour le marché des prestations qui sont adjugées dans le cadre d'un appel d'offres, d'une procédure sur invitation ou d'une procédure de gré à gré.
Cadre logique	Un cadre logique est un instrument de planification consistant en une matrice qui donne une vue d'ensemble du but, des activités et des résultats escomptés d'un projet. Il fournit une structure permettant de spécifier et de mettre en relation les composantes d'un projet et de ses activités.
Coûts de projet	Les coûts de projet sont les moyens financiers employés pour fournir une prestation de projet. On peut les répartir entre coûts directs et coûts indirects.
Fonds de projet	Les fonds de projet administrés sont des fonds mis à la disposition au mandataire pour l'exécution, c'est-à-dire pour la fourniture des prestations qui seront adjugées dans le cadre de la mise en œuvre. L'acquisition par le mandataire de prestations, de biens et de services de construction au moyen des fonds de projet doit être conforme au droit suisse des marchés publics et n'est pas comprise dans le prix total pertinent pour l'appel d'offres.
Sous-traitant	Un sous-traitant est une entreprise ou une personne mandatée par le ou un des mandataires principaux pour effectuer des tâches ou pour fournir des prestations spécifiques dans le cadre d'un projet ou d'un mandat. Il peut opérer dans toutes sortes de secteurs, depuis la construction jusqu'à la fourniture de services, et est généralement choisi pour son expertise ou ses ressources spécialisées nécessaires à l'exécution du mandat principal. Le mandataire principal reste responsable de l'exécution globale du projet et coordonne les travaux des sous-traitants.



III. Liste des abréviations

Abréviation	Signification
CG	Conditions générales pour les mandats d'exécution de projet
LMP	Loi fédérale du 21 juin 2019 sur les marchés publics (RS 172.056.1)
DDC	Direction du développement et de la coopération
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
CDF	Contrôle fédéral des finances
AFF	Administration fédérale des finances
CEP	Centre de compétence pour l'engagement avec le secteur privé
Cadre logique	Instrument de planification servant à déterminer et à hiérarchiser les objectifs
ONG	Organisation non gouvernementale
MEP	Mandat d'exécution de projet
ProDoc	Document de projet / de programme
ESP	Engagement avec le secteur privé (coopération avec le secteur privé)
Manuel ESP	Manuel de la DDC concernant l'engagement avec le secteur privé
QSiD	Assurance qualité et numérisation interne
SOR	Service-oriented remuneration (rémunération liée aux performances)
LSu	Loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (loi sur les subventions, RS 616.1)
CMPC	Contrats, marchés publics, compliance