

# Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID





# Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## À propos du Programme de partenaires compétents

Le Programme de partenaires compétents (CAP) travaille dans les secteurs techniques pour renforcer les capacités organisationnelles et techniques des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations communautaires (CBO), des organisations confessionnelles (FBO), des organisations de soutien intermédiaires (ISO) et des réseaux d'ONG.

Le CAP fournit une assistance technique, une formation et une gestion de subventions aux missions de l'USAID et aux unités opérationnelles pour soutenir :

- le renforcement de la capacité opérationnelle et technique des ONG locales, des réseaux et des ISO ;
- la création et le maintien des liens entre les organisations locales (ONG, coopératives, réseaux, gouvernements et entreprises) ;
- l'augmentation de la capacité des ONG, des réseaux et des ISO à s'engager en faveur de politiques clés ou de programmes ; et
- la diffusion des innovations testées, des pratiques d'excellence et des enseignements tirés.

*Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID* est l'un des moyens fournis par l'assistance technique (TA) du CAP pour aider les ONG à gérer efficacement les fonds du Gouvernement américain. Grâce à ce *guide*, ainsi qu'à des formations, à des activités de renforcement des compétences et à [www.NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net) (un échange de ressources et d'informations pour les praticiens du développement international), le CAP travaille pour améliorer la performance des ONG et renforcer la responsabilité communautaire.

## Remerciements

Ce *guide* est le fruit des efforts et de l'expérience de dizaines de membres du personnel de l'Agence américaine de développement international (USAID) et d'FHI 360 qui ont passé leur carrière à aider les ONG à mettre en œuvre des programmes efficaces et adaptés, financés par l'USAID. Les auteurs sont particulièrement reconnaissants envers les personnes suivantes pour avoir vérifié le manuscrit et apporté des commentaires supplémentaires qui ont grandement amélioré cette publication : Elizabeth Baldwin, Elizabeth Berard, Blanch Brown, Hayley Bryant, Robert Combs, Helen Dalton, Carl Dempsey, Benjamin Duodu, Marty Galindo-Schmith, David Hughes, Peter Irungu, Phoebe Kilele, Takady Konate, Michael Kott, Molly Loomis, Teresa Mancini, Anna Mecagni, Amita Mehrotra, Thabi Mngadi, Susan Mugwe, Alice Munthali, Sammy Munyoro, Caroline Odhiambo, Matthew Pietz, Chad Rathner, Lee Rosner, Uchechi Roxo, Ken Sklaw, Robby Vanrykel, Kirsten Weeks, Scholastica Williams, Kelly Wolfe, Pamela Wyville-Staples et Jason Zeno. Enfin, un merci tout particulier à Christopher O'Connell, dont la recherche et les brouillons initiaux ont apporté les fondements de cette création.

Le financement pour *Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID* a été fourni au CAP par l'USAID. Le contenu du *Guide* ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du Gouvernement américain.

La version électronique du *Guide*, publiée sur [www.NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net), sera mise à jour régulièrement pour refléter les modifications de la politique et de la pratique qui affectent les bénéficiaires d'une subvention de l'USAID.

Crédit photo de couverture : © D. Hinrichsen, Photoshare; © Shehab Uddin, DRIK; © Church Alliance for Orphans; © Chrissie Lam; © Anvar Ilyasov, World Bank; © Saleh Abdoulaye Abdel-Kerim, FHI 360.

© 2010. Tous droits réservés à FHI 360, MSI et à l'USAID. Le *Guide* peut être photocopié ou adapté, totalement ou partiellement pourvu que le matériel soit distribué gratuitement et que le crédit soit accordé au Programme des partenaires compétents et à l'USAID.

Programme de partenaires compétents,  
FHI 360  
1825 Connecticut Ave, NW  
Washington, DC 20009-5721  
[NGOConnect@fhi360.org](mailto:NGOConnect@fhi360.org)

Directeur de la rédaction : Barney Singer  
Rédacteur en chef : Cate Cowan  
Associé de rédaction : Bethany Mahler  
Adjoint à la rédaction : Colin Bonner  
Concepteur : Jill Vitick

## Table des matières

<b>Figures</b>	<b>v</b>
<b>Note des rédacteurs</b>	<b>vi</b>
<b>Glossaire des termes et des acronymes</b>	<b>vii</b>
<b>Chapitre 1 – Introduction</b>	<b>1</b>
1.1 Pourquoi ce <i>guide</i> ?	2
1.2 Pour qui est ce <i>guide</i> ?	2
1.3 Comment ce <i>guide</i> est-il organisé ?	2
1.4 Comment utiliser ce <i>guide</i>	2
1.5 Liens avec le développement organisationnel	3
<b>Chapitre 2 – Votre subvention</b>	<b>5</b>
2.1 Aperçu	6
2.2 Avant de commencer	7
2.3 Phase préalable à la subvention	11
2.4 Phase de négociation	14
2.5 Autres activités associées à la phase préalable à la subvention	16
2.6 Compréhension de votre Accord de coopération	20
2.7 Résumé et références	25
<b>Chapitre 3 – Mise en route du programme</b>	<b>27</b>
3.1 Aperçu	28
3.2 Avant de commencer	30
3.3 Systèmes et politiques de gestion	34
3.4 Planification	40
3.5 Communication	51
3.6 Résumé et références	62
<b>Chapitre 4 – Mise en œuvre d'un programme efficace et conforme</b>	<b>65</b>
4.1 Aperçu	66
4.2 Avant de commencer	68
4.3 Gestion administrative	70
4.4 Gestion technique du programme	96
4.5 Résumé	102
<b>Chapitre 5 – Rapports : exigences et avantages</b>	<b>105</b>
5.1 Aperçu	106
5.2 Avant de commencer	107
5.3 Les exigences concernant vos rapports	108
5.4 Résumé et références	122
<b>Chapitre 6 – Clôture de la subvention</b>	<b>125</b>
6.1 Aperçu	126
6.2 Avant de commencer	126
6.3 Procédures et politiques de clôture	131
6.4 Utilisation postérieure à la subvention des produits de base et des biens financés par l'USAID	136
6.5 Résumé	138

<b>Chapitre 7 – Évaluer et élaborer la capacité de votre organisation</b>	<b>145</b>
7.1 Aperçu	146
7.2 Avant de commencer	146
7.3 Mener l'évaluation de votre organisation	149
7.4 Guide des systèmes et des structures nécessaires à la réussite	155
7.5 Résumé et références	157
<b>Chapitre 8 – Viabilité</b>	<b>159</b>
8.1 Aperçu	160
8.2 Avant de commencer	160
8.3 Planification stratégique	163
8.4 Ressources en ligne concernant la planification stratégique	167
8.5 Résumé	168
<b>Chapitre 9 – Recherche de fonds futures</b>	<b>171</b>
9.1 Aperçu	172
9.2 Avant de commencer	173
9.3 Rechercher des opportunités de financement	175
9.4 Candidature pour les fonds du Gouvernement américain	179
9.5 Conception de programmes	183
9.6 Budgétisation	184
9.7 Règles d'éligibilité pour recevoir les fonds du Gouvernement américain	190
9.8 Partenariats	190
9.9 Résumé et références	193
<b>Annexe I 195</b>	
Glossaire des termes et des acronymes	195
<b>Annexe II 205</b>	
Clauses standard courantes de l'USAID	205

## Figures

Figure 1—Exemple de chronologie du montant engagé	9
Figure 2—Chronologie et liste des tâches de la phase d’octroi de subvention	10
Figure 3—Tâches de mise en route clés	31
Figure 4—Contacts homologues dans les équipes de l’ONG et de l’USAID	32
Figure 5—Utilisation appropriée des fonds de mise en route	33
Figure 6—Mise en œuvre du plan de travail	41
Figure 7—Exemple de matrice de logique du plan de travail pour un programme de micro-entreprise pour les femmes à 3, 6, 9 et 12 mois	42
Figure 8—Exemple de description d’activité : Soins à domicile de la communauté	44
Figure 9—Exemple de budget sommaire	46
Figure 10—Exemple de budget détaillé	46
Figure 11—Modèle d’audit de communication	53
Figure 12—Analyse d’une hiérarchie de choix de la marque	56
Figure 13—Exemple d’identité de la marque	57
Figure 14—Exemple de mise en œuvre du choix de la marque et du marquage	59
Figure 15—Éléments clés d’un modèle de mise en œuvre	69
Figure 16—Partie supérieure du SF-270	72
Figure 17—Zone de calcul du SF-270	73
Figure 18—Demande de remboursement avec le SF-270	74
Figure 19—Moitié supérieure du SF-1034	75
Figure 20—Répartition de la subvention de l’ONG X	77
Figure 21—Phases d’approvisionnement	80
Figure 22—Exemples de coûts inadmissibles	83
Figure 23—Recherche avancée du site Web de la liste des parties exclues	87
Figure 24—Page de résultats du site Web de la liste des parties exclues	88
Figure 25—Exemple des taux d’indemnités journalières pour le Botswana	93
Figure 26—Rapports, fréquence et dates de remise	108
Figure 27—Questions sur les rapports	108
Figure 28—Mesure de la santé financière d’un programme	109
Figure 29—Formulaires financiers et utilisation	109
Figure 30—Dates de remise du rapport financier fédéral	110
Figure 31—Partie supérieure du SF-425	110
Figure 32—Partie centrale du SF-425	111
Figure 33—Partie inférieure du SF-425	111
Figure 34—Exemple de plan de rapport de performance	114
Figure 35—étapes clés dans la procédure d’audit	117
Figure 36—Période couverte dans le rapport des impôts payés aux pays étrangers	121
Figure 37—Exemple de rapport des impôts payés aux pays étrangers	121
Figure 38—Exemple de journal de suivi des impôts payés aux pays étrangers	122
Figure 39—Exemple de données sur les fonds restants de la subvention	132
Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle	138
Figure 41—Activités de clôture clés par le biais d’un objectif de développement organisationnel	142
Figure 42—Composants d’un plan d’action de renforcement de capacité	147
Figure 43—Liste de contrôle de l’évaluation de la capacité de l’organisation	150
Figure 44—Ressources organisationnelles et de renforcement de capacité en ligne	151
Figure 45—Exemple de liste d’activités organisationnelles	154
Figure 46—Exemple de liste des activités et du matériel nécessaire	154
Figure 47—Exemple de plan d’action	156
Figure 48—Exemples de buts et d’objectifs	164
Figure 49—Exemple de types d’informations à inclure dans une matrice d’analyse SWOT (de l’anglais Strengths [forces], Weaknesses [faiblesses], Opportunities [opportunités], Threats [menaces])	166
Figure 50—Ressources en ligne sélectionnées concernant la planification stratégique	167
Figure 51—Présentation des sources de financement*	177
Figure 52—Exemple d’analyse des sources de financement*	179
Figure 53—Éléments clés d’un plan de mise en œuvre de suivi et d’évaluation	183
Figure 54—Résumé de l’estimation et de la documentation de la contribution du bénéficiaire	189

## Note des rédacteurs

*Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID* est conçu pour assister les ONG à gérer plus efficacement les ressources de l'USAID.

Ce *guide* est destiné à aider les bénéficiaires de l'USAID à clarifier les exigences spécifiques, les réglementations et les questions de conformité désignées par leurs accords. En préparant ce *guide*, nous avons cherché à minimiser l'utilisation d'une terminologie et d'un jargon juridique inutilement compliqués et nous avons introduit des définitions simples des termes couramment utilisés.

Les exigences de l'USAID peuvent servir de base pour établir de bonnes pratiques commerciales essentielles afin de mettre en œuvre des programmes efficaces et une gestion responsable des fonds, que votre organisation soit bénéficiaire de l'USAID ou non. Évidemment, la réussite de votre ONG dépendra également de sa capacité à répondre aux besoins des bénéficiaires, à développer des liens étroits avec les dirigeants de la communauté, à vous lier aux agents du gouvernement au niveau local, régional et national, à créer des réseaux de partenariat composés d'entreprises, de donateurs, d'agences gouvernementales et d'autres ONG, et à vous engager dans une quête perpétuelle de solutions créatives et innovantes pour surmonter les défis de développement.

Le renforcement de votre capacité peut sembler être une tâche colossale pour une ONG. Le résultat final de ces nombreux efforts doit mener à une performance améliorée et une prestation de services. Ce *guide* est conçu pour être utilisé comme un outil essentiel, non seulement pour traiter les subventions individuelles de l'USAID mais également, dans un contexte plus vaste, pour améliorer la capacité des ONG à répondre aux besoins des bénéficiaires qui dépendent des services de l'organisation.

Si vous avez des commentaires, veuillez écrire aux rédacteurs à [NGOConnect@fhi360.org](mailto:NGOConnect@fhi360.org).

## Abréviations et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
ADS	Système de directives automatisé
AO	Officier d'accord
AOR	Représentant de l'Officier d'accord
APR	Rapport de performance annuel
APS	Déclaration de programme annuelle
AUSAID	Agence australienne de développement international
CA	Accord de coopération
CAP	Programme de partenaires compétents
CBO	Organisation communautaire
CCM	Mécanisme national de coordination
CFR	Code des règlements fédéraux des États-Unis
CMP	Division des paiements et de la gestion de la trésorerie
COR	Représentant de l'Officier chargé des contrats
CTO	Officier technique compétent
DEC	Centre d'échange sur l'expérience en développement
DFID	Ministère du Développement international
EIN	Numéro d'identification d'employeur
EU	Union européenne
FAC	Agence fédérale de publication des audits
FAR	Réglementations fédérales américaines sur l'acquisition
FBO	Organisation professionnelle
FM	Bureau de gestion financière
FMO	Officier de gestion financière
FRBNY	Réserve fédérale de New York
GAAP	Principes de la comptabilité généralement reconnus
GMO	Officier de gestion des subventions
HR	Ressources humaines
HQ	Siège
IFRS	Normes internationales d'information financière
LOE	Niveau d'efforts
M&E	Suivi et évaluation
M&IE	Repas et frais accessoires
MOU	Protocole d'entente
ONG	Organisation non gouvernementale
NICRA	Entente négociée sur les coûts indirects
OAA	Bureau d'acquisition et d'assistance
OD	Développement organisationnel
OMB	Bureau américain de la gestion et du budget
OVC	Orphelins et enfants vulnérables
OPB	Organisation privée de bénévoles
QPR	Rapport de performance trimestriel
RFA	Demande de candidatures
RFP	Demande de propositions
RFQ	Demande de devis
SAPR	Rapport semestriel de performance
SF	Formulaire
SO	Objectif stratégique
SOW	Champ de travail
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
TA	Assistance technique
TBD	À faire
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence américaine de développement international
USC	Code des États-Unis
USG	Gouvernement américain
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée
WB	Banque mondiale



# 1 Introduction

# Introduction

**1.1 Pourquoi ce *guide* ?**

**1.2 Pour qui est ce *guide* ?**

**1.3 Comment ce *guide* est-il organisé ?**

**1.4 Comment utiliser ce *guide***

**1.5 Liens avec le développement organisationnel**

## 1.1 Pourquoi ce guide ?

Le *guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID* est conçu comme un outil de renforcement de capacité et un ouvrage de référence. En préparant ce *guide*, les auteurs ont consulté le Code des règlements fédéraux américain (CFR) ainsi qu'une variété de documents émis par l'Agence américaine pour le développement international (USAID).

Avant tout, ce *guide* est destiné à servir de ressource informative et accessible pour renforcer les efforts de renforcement de capacité de votre ONG et de ressource pratique pour comprendre et être en conformité avec les règles et réglementations de l'USAID.

### **Veillez noter**

Ce *guide* se concentre particulièrement sur les réglementations de l'USAID et non celles d'autres agences du Gouvernement américain. Il est uniquement destiné à venir en aide aux bénéficiaires de l'USAID. Vos propres réglementations et votre accord avec l'USAID sont des sources incontournables.

## 1.2 Pour qui est ce guide ?

Ce *guide* ne concerne pas uniquement les dirigeants des organisations partenaires de l'USAID ; il concerne tous les membres du personnel qui jouent un rôle dans la gestion ou la mise en œuvre d'une subvention de l'USAID. De nombreux sujets traités par ce *guide* s'appliquent à la fois aux partenaires principaux recevant directement des fonds de l'USAID ainsi qu'aux organisations sous-traitantes recevant des subventions de ces derniers.

Le *guide* présente les règles, les réglementations et les procédures que les organisations doivent prendre en compte dans chaque phase de gestion de projet ; depuis l'octroi de subvention, la mise en route et la mise en œuvre jusqu'au suivi, à l'évaluation, aux rapports et à la clôture.

Les Organisations non gouvernementales (ONG) cherchant des ressources pour leurs programmes peuvent également y trouver des recommandations utiles pour que les organisations deviennent plus solides et, par conséquent, plus compétitives dans leurs efforts de recherche de financement de l'USAID auprès d'un éventail de donateurs.

Qu'une organisation se concentre sur la santé, l'éducation, la société civile, la micro-entreprise, l'agriculture, l'avancée de la place des femmes ou d'autres domaines techniques, les mêmes réglementations de l'USAID ainsi que les mêmes outils de renforcement de capacité s'appliquent généralement.

## 1.3 Comment ce guide est-il organisé ?

La partie 1 vous guide dans quatre phases de gestion de votre subvention : [le chapitre 2](#) couvre la phase d'octroi de subvention ; [le chapitre 3](#) aborde la phase de mise en route ; [les chapitres 4 et 5](#) traitent la phase de mise en œuvre et [le chapitre 6](#) vous guide pour la phase de clôture.

La partie 2 couvre des sujets essentiels comme donner un bon départ à votre projet et conserver la capacité à réaliser les objectifs (notamment le renforcement de capacité des ONG au [chapitre 7](#)), le développement d'un plan stratégique ([chapitre 8](#)) et des conseils pour les futures recherches de financement ([chapitre 9](#)).

Chaque chapitre vous fournit des liens vers des outils utiles pour vous aider à mettre en œuvre votre programme et des références à des documents et des sites Web pour obtenir des informations détaillées sur un sujet particulier.

## 1.4 Comment utiliser ce guide

Le *guide* est conçu pour être lu comme un livre ou consulté comme une référence. La table des matières au début et l'index à la fin peuvent vous aider à trouver rapidement l'information spécifique dont vous avez besoin. De nombreuses sections fournissent des instructions détaillées, étape par étape, pour satisfaire certaines exigences de l'USAID.

### **Conseils en ligne**

Les lecteurs en ligne peuvent passer d'une page à une autre du *guide* dès qu'un mot ou une phrase est [en vert et souligné](#). Ce sont des liens actifs, ce qui signifie que, lorsque vous cliquez dessus, une nouvelle page contenant plus d'informations sur un sujet

particulier apparaîtra. Une case en surbrillance au début de chaque chapitre intitulée «Passer à la suite» vous permet de sauter directement vers un lien spécifique plutôt que faire défiler le document page par page.

Pour éviter de dupliquer les informations qui sont fournies en profondeur ailleurs, lorsque vous cliquez sur un mot ou une phrase souligné(e) en vert, vous serez redirigé vers un site Web que nous pensons est sûr et utile. Vous pouvez savoir où vous vous trouvez en regardant l'« adresse » du site Web en haut de la fenêtre de votre navigateur.

## 1.5 Liens avec le développement organisationnel

L'approche du Programme des partenaires compétents concernant le renforcement institutionnel des ONG reflète sept domaines de renforcement de capacité : conformité, relations extérieures, gestion financière, gouvernance, ressources humaines, suivi et évaluation et gestion du programme. Bien que le *guide* soit organisé selon les étapes du cycle de vie d'une subvention, le tableau ci-dessous vous propose une façon pratique de référencer ses ressources par domaine de renforcement de capacité.

### Le guide vu par le biais d'un objectif de développement organisationnel

#### Conformité

- ▶ Bases de l'Accord de coopération (Ch. 2)
- ▶ Normes de la politique d'approvisionnement (Ch. 3)
- ▶ Élaboration de rapports (Ch. 5)
- ▶ Clôture (Ch.6)

#### Gouvernance

- ▶ Évaluation des points forts et des faiblesses (Ch. 7)
- ▶ Gouvernance et gestion (Ch. 7)
- ▶ Planification stratégique (Ch. 8)

#### Relations extérieures

- ▶ Marquage et choix de la marque (Ch. 3)
- ▶ Planification de la communication (Ch. 3)

#### Gestion financière

- ▶ Systèmes financiers : Exigences minimales (Ch. 3)
- ▶ Gestion financière (Ch. 4)

#### Ressources humaines

- ▶ Personnel clé (Ch. 2)
- ▶ Politiques des ressources humaines (Ch. 3)

#### Suivi et évaluation (M&E)

- ▶ Lancement de votre système de M&E (Ch. 3)
- ▶ Étude de base (Ch. 3)
- ▶ Progression du M&E (Ch. 4)
- ▶ Démonstration de l'impact/ Racontez-nous votre histoire (Ch. 3)

#### Gestion de projet/programme

- ▶ Planification de travail (Ch. 3)
- ▶ Gestion technique du programme (Ch. 4)
- ▶ Apprentissage et partage (Ch. 4)



## **2 Votre subvention**

# Votre subvention

## 2.1 Aperçu

## 2.2 Avant de commencer

2.2.1 Préparation pour la phase d'octroi de subvention

2.2.2 Chronologie et liste des tâches de la phase de subvention

## 2.3 Phase préalable à la subvention

2.3.1 Enquête préalable à la subvention

2.3.2 Assurances préalables à la subvention

## 2.4 Phase de négociation

2.4.1 Négociation de modifications dans votre programme

2.4.2 Traitement des constatations de la enquête préalable à la subvention

## 2.5 Autres activités associées à la phase préalable à la subvention

2.5.1 Désignation du personnel clé et demande de modifications

2.5.2 Récupération des coûts indirects

2.5.3 Sous-accords et sous-bénéficiaires

2.5.4 Exigences pour les sous-bénéficiaires

## 2.6 Compréhension de votre Accord de coopération

2.6.1 Bases de l'Accord de coopération

2.6.2 Accord de coopération de l'USAID

## 2.7 Résumé et références

## 2.1 Aperçu

Ce chapitre couvre les étapes clés de la finalisation de votre subvention. Vous devez le réviser conjointement au chapitre 3, qui couvre la phase de démarrage de votre programme.

Dès la réception, notez que votre organisation est finaliste pour une subvention de l'Agence américaine de développement international (USAID), vous devez terminer les détails de la subvention et préparer le lancement de votre programme. Plusieurs concepts sont à bien comprendre. Ils peuvent vous sembler inhabituels, en particulier si vous travaillez pour la première fois avec l'USAID.

### Objectifs

- Comprendre les concepts importants relatifs à la subvention ainsi que les bases de votre accord.
- Apprendre les tâches clés nécessaires à la finalisation de votre subvention.
- Connaître ce dont vous devez disposer avant de démarrer votre programme.

#### Passer à la suite

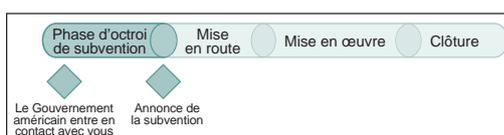
- ▶ Phase d'octroi de subvention : tâches
- ▶ Audit des finances
- ▶ Assurances préalables à la subvention
- ▶ Conditions préalables à la subvention
- ▶ Désignation du personnel clé
- ▶ Coûts indirects
- ▶ Sous-accords et sous-bénéficiaires
- ▶ Bases de l'Accord de coopération

### Termes clés et acronymes

- **ADS** : Le Système de directives automatisé (ADS, <http://www.usaid.gov/policy/ads/>) englobe la totalité du corps réglementaire de l'USAID. De plus, il comprend des propositions de procédures, qui ne sont donc pas obligatoires, et des liens vers des exemples de bonnes pratiques.
- **AO** : l'Officier d'accord, le fonctionnaire de l'USAID ayant l'autorité pour passer, administrer, résilier et/ou clôturer des accords, pour prendre des décisions et tirer des conclusions à ce propos au nom de l'USAID.
- **AOR** : Représentant de l'Officier d'accord (anciennement dénommé l'Officier technique compétent. Dans le cadre d'un contrat, ce poste est dénommé Représentant de l'Officier chargé des contrats), le fonctionnaire de l'USAID chargé de suivre l'avancement du bénéficiaire vers l'objectif de l'accord et servant de lien technique entre le bénéficiaire et l'Officier d'accord (AO). L'AO nomme explicitement l'AOR et lui délègue l'autorité pour des responsabilités spécifiques. Il est nommé dans votre Accord de coopération.
- **Clauses standard obligatoires** : l'ensemble de règles et de règlements qui doivent être suivis par le bénéficiaire des fonds de l'USAID. (Pour plus d'informations, consultez <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>.)
- **Constatation** : la réponse à un objectif d'audit confirmée par des éléments probants suffisants, appropriés et pertinents.
- **Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet ou du programme que le Gouvernement américain ne prend pas en charge. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature.
- **Contribution en nature** : ressources autres qu'en espèces apportées à un projet qui peuvent comprendre des services bénévoles, des équipements ou des biens. Elles peuvent également compter toute obligation de contribution du bénéficiaire.
- **Coût affectable** : un coût engagé spécifiquement pour supporter ou avancer une subvention.
- **Coût déductible** : un coût engagé considéré comme une charge admise.
- **Coûts directs** : biens et services achetés expressément au profit exclusif d'un projet et qui sont facturés à ce projet.
- **Coûts inadmissibles** : coûts qui ne peuvent pas être remboursés, soit en raison des réglementations, soit parce qu'ils ne sont pas raisonnables ou appropriés.
- **Coûts indirects** : les coûts qui sont nécessaires pour bien mener un projet, mais qui ne sont pas attribuables à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif.
- **EIN** : numéro d'identification de l'employeur (également connu sous le nom de numéro d'identification fédéral américain qui identifie une entreprise ou une entité à but non lucratif) ; l'USAID l'utilise pour faciliter le paiement d'une subvention.
- **Implication importante** : le droit que le Gouvernement américain se réserve pour faire valoir son avis dans le cadre d'un projet d'aide financé par le biais d'un Accord de coopération. Ce droit comprend généralement la capacité d'approuver les plans de travail, les budgets, le personnel clé, les plans de

- suivi et d'évaluation et les sous-bénéficiaires. L'Accord de coopération indique les domaines d'implication importante.
- **Montant de la subvention (ou subvention) :** le montant total que vous prévoyez de dépenser au cours de la durée du projet.
  - **Montant engagé :** le montant que l'USAID a engagé pour le programme. Le remboursement des dépenses engagées par le bénéficiaire au-delà du montant engagé n'est pas garanti par l'USAID.
  - **NICRA :** entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour couvrir le coût indirect. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
  - **Objectif de coût :** la limite de coût d'une activité dans les limites du budget. Un projet ne peut pas dépasser l'objectif de coût qui lui a été assigné.
  - **Personnel clé :** fait référence aux postes du projet et aux personnes qui remplissent des rôles particuliers. En général, les postes identifiés dans l'Accord de coopération comme le personnel clé sont les rôles de dirigeants considérés comme essentiels pour une mise en œuvre réussie de l'ensemble du projet.
  - **Principes de la Comptabilité Généralement Reconnus (GAAP) :** une structure standard de consignes concernant la comptabilité et les rapports financiers. Elle comprend les normes, les conventions et les règles que les comptables suivent pour enregistrer et synthétiser les transactions ainsi que pour préparer des états financiers. De nombreux pays utilisent les Normes internationales d'information financière (IFRS, [http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Financial\\_Reporting\\_Standards](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards)), établies et appliquées par le Conseil international des normes comptables ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Accounting\\_Standards\\_Board](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board)), qui fournit également une structure de normes comptables et d'information financière.
  - **Protocole d'entente (MOU) :** un document qui peut être utilisé comme confirmation des conditions convenues lorsqu'un accord oral n'a pas été immortalisé dans un contrat formel. Il peut également définir les consignes et les principes de base selon lesquels les parties travailleront ensemble pour atteindre leurs objectifs. Ne l'utilisez pas si un transfert de fonds est impliqué.
  - **Revenu du programme :** fonds gagnés par le programme pour son propre bénéfice. Le revenu du programme provient, par exemple, des frais facturés pour des services ou par des ventes de produits de base. Il est également gagné par la vente d'équipement qui n'est plus utile et qui a été acheté avec les fonds du programme. **Remarque :** le revenu du programme est différent des activités qui génèrent un revenu pour lesquelles les bénéficiaires du programme gardent les revenus amassés.
  - **Système de comptabilité de caisse :** une méthode de comptabilité qui enregistre les événements en se basant sur le flux de trésorerie et la position de trésorerie. Le revenu est enregistré lorsque les fonds sont perçus et les dépenses sont enregistrées lorsque les fonds sont décaissés. Dans un système de comptabilité de caisse, les revenus et les dépenses sont également appelés encaissements et décaissements. La comptabilité de caisse ne reconnaît pas les promesses de paiements ni les intentions de recevoir un paiement ou un service dans l'avenir comme les dettes, les créances, les dépenses prépayées ou les régularisations. Ce système est plus simple pour les particuliers et les organisations qui ne comptent pas de nombreuses transactions de ce type ou lorsque le laps de temps entre le début de la transaction et le flux de trésorerie est très court.
  - **Système de comptabilité d'exercice :** une méthode de comptabilité qui enregistre les événements financiers en s'appuyant sur l'activité économique plutôt que sur l'activité financière. Dans la comptabilité d'exercice, le revenu est enregistré quand il est gagné et réalisé, quelle que soit la date à laquelle il est perçu.

## 2.2 Avant de commencer



La phase d'octroi de subvention commence lorsque l'USAID vous avertit que votre organisation a été sélectionnée comme finaliste pour l'obtention d'une subvention. Généralement, la notification est apportée à la personne désignée sur votre candidature venant d'une personne dans un bureau d'acquisition de l'USAID. Elle commence par une série d'événements qui

peut comprendre une enquête préalable à la subvention (2.3.1), puis des négociations (2.4) et la finalisation de votre subvention. Certaines tâches commencées pendant cette phase peuvent être terminées avant que la subvention ne soit signée. Certaines tâches peuvent continuer pendant la phase de mise en route, comme le traitement des conditions/constatations de la enquête préalable à la subvention (2.4.2), mais toutes les tâches de la phase d'octroi de subvention doivent être terminées avant que la mise en application ne commence.

Gardez à l'esprit que cette notification de l'USAID concernant votre candidature pour un financement a un caractère préliminaire et ne garantit pas que vous obtiendrez le financement. Elle signifie plutôt que la vérification de tous les documents de candidature est terminée et que votre candidature a été sélectionnée comme finaliste. L'USAID peut ensuite évaluer si votre organisation a la capacité (c.-à-d., les systèmes, les procédures, les contrôles internes et les politiques) d'atteindre les objectifs du programme que vous avez proposé dans votre candidature et de répondre de manière satisfaisante aux exigences de conformité de l'USAID. Cette évaluation est appelée enquête préalable à la subvention (2.3.1).

En outre, il se peut que l'USAID soit intéressé par le financement de votre organisation à condition que vous vous engagiez à apporter certaines modifications à votre proposition. Il s'agit d'une opportunité de négocier les termes spécifiques de votre accord avec l'USAID.

Si votre organisation a réalisé une enquête préalable à la subvention et que vous remplissez les conditions de l'accord concernant le programme, le budget et les cibles, l'USAID rendra sa décision finale au sujet de la subvention selon la disponibilité des fonds et ses priorités. Si votre programme prend en charge une des priorités de l'USAID et si les fonds sont disponibles, l'USAID vous octroie la subvention. Cependant, l'USAID peut décider de ne pas financer votre programme à tout moment dans ce processus. Pour refuser une subvention à ce niveau, au moins une des raisons suivantes doit être présente :

- Les résultats de la enquête préalable à la subvention conduisent l'USAID à penser que votre organisation ne dispose pas des systèmes, des procédures, des contrôles internes ou des politiques pour gérer correctement les ressources de l'USAID ou pour atteindre les objectifs du programme proposé.

- Votre organisation et l'USAID ne parviennent pas à un accord sur des aspects spécifiques de la subvention, tels que le budget, la zone géographique à servir, la conception du programme ou les cibles.
- D'autres propositions ont été jugées plus importantes ou de meilleure qualité d'après l'USAID.
- Les fonds de l'USAID disponibles ont été réduits ou réattribués.
- Le nom de votre organisation apparaît sur la liste des [Organisations inéligibles](#) tenue par le Bureau du contrôle des avoirs étrangers du Ministère des finances, la [liste des ressortissants spécialement désignés du ministère américain des finances](#) ou la [liste récapitulative des Nations Unies](#).

Il est important que vous abordiez la phase préalable à la subvention attentivement et que vous traitiez chacune des tâches (2.2.2) nécessaires pour finaliser votre subvention. Cette phase peut être rapide ou très longue. Votre organisation a une chance raisonnable d'obtenir une subvention si vous êtes arrivé jusqu'ici, cependant, veillez à ne pas vous nourrir d'attentes trop importantes. Notez que vous pouvez également choisir de vous retirer des négociations à tout moment.

Bien que rien ne soit signé, votre partenariat avec l'USAID commence à cette étape. Travaillez assidûment pour fournir les informations nécessaires afin que l'USAID puisse rendre une décision finale en votre faveur. En même temps, assurez-vous que votre organisation ne fait pas de promesses qu'elle ne pourra pas tenir. Si l'USAID vous demande un travail supplémentaire ou de modifier votre programme, il est de votre responsabilité d'évaluer cette requête et de déterminer si vous êtes capable d'y répondre. Si vous sentez que la requête implique plus de financement ou qu'elle affecte les cibles, veillez à en discuter avec votre homologue au sein de l'USAID. Une organisation qui respecte ses engagements gagne en crédibilité et améliore ses perspectives d'obtenir des fonds supplémentaires à l'avenir.

## 2.2.1 Préparation pour la phase d'octroi de subvention

1. *Soyez conscient des différences entre subvention et montant engagé.*

Une subvention possède deux chiffres significatifs : le montant de la subvention et le montant obligé. Le montant de la subvention représente le montant total estimé qui est destiné à être dépensé au cours de la vie du projet. Le montant engagé est le montant que l'USAID a consacré au projet, ce qui peut correspondre au montant total de la subvention ou à une partie du montant de la subvention. En d'autres termes, c'est le montant disponible que votre organisation peut dépenser pour le projet à un moment précis. L'USAID fournira (engagera) des fonds supplémentaires selon le besoin et selon la disponibilité des fonds pour cela, en admettant que votre programme progresse comme il faut. Il est important que vous notiez que l'USAID peut ne pas engager la totalité du montant de la subvention.

**Figure 1 — Exemple de chronologie du montant engagé**

Le tableau suivant est un exemple de programme qui indique à quel moment une organisation peut recevoir des montants engagés pendant une période de trois ans, sur la base d'une subvention d'1 million de dollars.

	Date	Montant
Montant engagé initial	01.12.06	100 000 USD
Montant engagé après approbation du plan de travail	01.06.07	400 000 USD
Montant engagé la 2e année	01.06.08	300 000 USD
Montant engagé la 3e année	01.06.09	200 000 USD
<b>Montant total de la subvention</b>		<b>1 000 000 USD</b>

Tout au long de la période d'exécution, il est important de suivre les dépenses réelles par rapport au montant engagé pour vous assurer que vous ne dépassez pas ce montant. Nous vous recommandons d'avertir l'USAID lorsque vous avez dépensé approximativement 75 % du montant obligé afin que l'USAID puisse engager des fonds supplémentaires. Vous êtes donc responsable de toute dépense que votre organisation effectue au-dessus du montant engagé ! L'USAID ne vous remboursera en aucun cas les montants dépensés au-delà du montant engagé.

Le suivi des fonds est également important parce que l'USAID engage des fonds à l'aide d'un « système de suivi du financement ». Il est défini comme étant la disponibilité des fonds pour prendre en charge les futures dépenses sur une période donnée. En règle générale, l'USAID ne suit pas les montants engagés des fonds pendant plus de 12 mois après la fin de l'exercice fiscal durant lequel le montant engagé a été réalisé. Par consé-

quent, si le montant engagé annuel est dépensé en moins de 12 mois, cela signifie que votre organisation devra arrêter les activités du programme ou dépenser au-delà du montant engagé à ses risques et périls. (Pour plus d'informations, veuillez consulter <http://www.usaid.gov/policy/ads/600/602.pdf>.)

## 2. Prenez note de l'implication importante.

L'USAID a recours à plusieurs méthodes pour financer des organisations afin qu'elles mènent à bien leurs objectifs stratégiques. L'Accord de coopération en est une. Elle donne le droit à l'USAID d'être principalement impliqué dans la supervision de la mise en œuvre de certains aspects du programme. Le but de la clause « Implication importante » dans les Accords de coopération (CA) est de vous aider à atteindre les objectifs de l'accord. Le chapitre 303.3.11 du Système de directives automatisé décrit que l'implication importante se limite à : a) l'approbation du plan de mise en œuvre du bénéficiaire, b) l'approbation du personnel clé, des plans de suivi et d'évaluation (M&E) et de tout sous-bénéficiaire spécifié, c) la collaboration ou la participation commune de l'agence et du bénéficiaire, et d) l'autorité de l'agence à stopper immédiatement une activité de construction. L'intention de ce chapitre est d'octroyer à l'USAID la capacité d'assurer que les activités subventionnées restent en accord avec l'objectif stratégique global, tout en offrant la flexibilité nécessaire à votre organisation pour mettre en œuvre et innover dans les limites de ces objectifs stratégiques. Au cours des premières étapes de la phase d'octroi de subvention, vous devez être clair concernant la flexibilité accordée par l'Accord de coopération et les articles spécifiques qui nécessitent la vérification et l'approbation de l'USAID. (Pour plus d'informations sur l'implication importante, consultez <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>.)

## 3. Traitez les conditions de la enquête préalable à la subvention.

Pendant la phase préalable à la subvention, si le Gouvernement américain détecte certaines déficiences, vous devez les corriger conformément aux termes de la subvention. Certaines constatations peuvent être simplement corrigées, par exemple la nécessité d'inclure des feuilles de présence pour le personnel. D'autres peuvent être plus complexes et nécessitent plus de temps, par exemple, la nécessité de mettre en place un meilleur système de gestion financière. Consultez votre AOR si vous avez des questions concernant ce que l'on attend de vous.

#### 4. Vérifiez minutieusement l'Accord de coopération.

Il y a toujours une certaine pression pour signer un accord : de la part de personnes de votre organisation qui souhaitent voir l'accord finalisé et parfois de la part du personnel de l'USAID. L'USAID peut demander à modifier certains aspects de votre programme, ce qui peut affecter les cibles, le budget ou d'autres aspects clés. Réfléchissez à ces modifications et documentez-les. Elles peuvent être intégrées dans la description du programme de votre Accord de coopération avant de le signer.

#### 5. Ne commencez pas encore la mise en œuvre !

Une subvention signée ne signifie pas « Allez-y ! » Plusieurs tâches clés de planification et approbations doivent encore être réalisées et les coûts engagés avant la date de début ne seront pas remboursés. Le [chapitre 3](#) aborde la phase de mise en œuvre en détails. Revoyez ce chapitre et assurez-vous d'adresser les attentes de vos partenaires et de vos bénéficiaires potentiels pendant les phases d'octroi de subvention et de mise en œuvre.

## 2.2.2 Chronologie et liste des tâches de la phase d'octroi de subvention

Figure 2—Chronologie et liste des tâches de la phase d'octroi de subvention

Événement/tâche	Description	Chronologie	Référence
◊ L'USAID vous informe que votre organisation a été sélectionnée comme finaliste par le biais d'une notification de prise en considération pour le financement.	Le bureau des acquisitions de l'USAID vous contactera au sujet de votre candidature pour un financement et vous informera que votre organisation est sélectionnée comme finaliste. Toutefois, l'USAID ne s'est nullement engagé dans un financement à ce moment.	Commencera quelques temps après la date limite de candidature	<a href="#">Section 2.3</a>
<a href="#">Enquête préalable à la subvention</a>	Un auditeur ou un autre agent approuvé par l'USAID vérifiera les systèmes, les politiques et les capacités de votre organisation afin de déterminer si vous répondez aux normes minimales pour administrer le financement de l'USAID avec succès.	Immédiatement, doit être terminé avant la subvention	<a href="#">Section 2.3.1</a>
<a href="#">Assurances préalables à la subvention</a>	Les assurances préalables à la subvention sont des promesses que votre organisation doit faire afin d'être éligible pour le financement de l'USAID. Ce sont des formulaires qui sont généralement compris dans le processus de candidature. L'USAID s'assurera qu'elles sont remplies avant la subvention.	Doivent être terminées avant la subvention	<a href="#">Section 2.3.2</a>
<a href="#">Négociation des détails du programme</a>	L'USAID peut demander des modifications géographiques, techniques, de cibles ou d'autres modifications dans votre proposition afin qu'elles correspondent davantage aux priorités et aux objectifs stratégiques de l'USAID. Vous devez revoir ces propositions de modifications et vous assurer que votre organisation peut toujours mener à bien le projet en respectant le budget, les cibles et le calendrier.	Doivent être terminées avant la subvention	<a href="#">Section 2.4</a>
<a href="#">Commencer à traiter les conditions préalables à la subvention</a>	Si votre enquête préalable à la subvention engendre des constatations, l'USAID vous demandera de les traiter.	Immédiatement ou dans le calendrier indiqué par l'USAID	<a href="#">Section 2.4.2</a>
<a href="#">Désignation du personnel clé</a>	Le personnel clé se constitue de personnes spécifiquement répertoriées dans votre accord. Le personnel clé nécessite l'approbation de l'AO.	Les personnes essentielles pour la phase de mise en route doivent être désignées au moment où la subvention est signée, si possible	<a href="#">Section 2.5.1</a>

Dernière vérification et décision de subvention	L'USAID regarde une dernière fois son budget, ses priorités et les autres finalistes pour la subvention, puis rend sa décision finale.	La chronologie dépend de la charge de travail et des priorités de l'USAID	<a href="#">Chapitre 2</a>
Signature et annonce de la subvention	Les organisations qui ont réussi sont averties et une version finale de l'accord est envoyée pour la signature. Lisez-la attentivement et assurez-vous de comprendre et d'être en total accord avec toutes les conditions avant de signer.	Suivant les étapes ci-dessous	<a href="#">Section 2.6</a>
Début de la phase de mise en route	Dès la réception de l'accord finalisé, vous devez commencer les tâches de planification pour la mise en route de votre subvention. Ces tâches sont exposées dans le <a href="#">chapitre 3</a> .	Dès la signature de l'accord final	<a href="#">Chapitre 3</a>
Établissement des accords avec des partenaires	Vous devez établir des accords avec des partenaires à l'aide du mécanisme approprié, tel qu'un contrat, un MOU, etc.	Doit commencer avant la mise en œuvre d'une activité commune	<a href="#">Section 2.5.3</a>

## 2.3 Phase préalable à la subvention

Lorsque votre organisation est avertie qu'elle est finaliste pour une subvention, elle doit toujours réaliser plusieurs tâches avant que l'USAID ne prenne une décision finale sur le financement du programme. Être sélectionné comme finaliste est bon signe, mais comme nous l'avons indiqué ci-dessus, cela ne signifie pas que votre organisation a effectivement remporté la subvention.

Avant de discuter des aspects spécifiques d'une subvention, l'USAID mène une enquête préalable à la subvention et vous demande de signer des assurances préalables à la subvention. Ce sont des étapes que l'USAID suit afin de s'assurer que votre organisation est capable de gérer les ressources du programme que vous avez indiqué dans votre candidature. Elles aident l'USAID à s'assurer que votre organisation a la volonté et qu'elle est capable de se conformer aux réglementations de l'USAID.

### 2.3.1 Enquête préalable à la subvention

Une enquête préalable à la subvention évalue les politiques, les systèmes, procédures de votre organisation et ses capacités à gérer les ressources de l'USAID. Bien qu'une telle enquête puisse couvrir une variété de problèmes, notamment la structure, la gestion et la gouvernance de votre organisation, elle se concentre généralement sur les contrôles, les politiques et les procédures financières internes. La raison de cet accent est simple : peu importe les forces de votre organisation, l'USAID ne s'engage pas dans une subvention avec

une organisation qui ne montre pas la capacité d'administrer les fonds conformément aux règles et aux réglementations de l'USAID.

Si l'AO détermine qu'une enquête préalable à la subvention est nécessaire, l'AO réunira une équipe avec l'expertise appropriée pour la mener. Une équipe peut se composer :

- d'un membre de l'équipe de l'objectif d'aide (AOT) ;
- d'un AO ou d'une personne désignée comme tel ;
- de l'Officier financier (Bureau de gestion, Bureau du Directeur financier [M/CFO] ou Bureau du contrôleur régional ou de mission) ou d'une personne désignée comme tel ; et
- d'un ou plusieurs représentants du bureau de gestion, du bureau d'acquisition et d'assistance, de la division de soutien et d'audit de contrats, du secteur de gestion d'audit de contrats (OAA/CAM) ou de l'inspecteur régional général pour l'audit, selon le besoin.

L'équipe chargée de l'enquête comparera les systèmes des candidats par rapport aux normes (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>) contenues dans le système de directives automatisé et soumettra les constatations à l'AO pour vérification et la prise en considération. L'AO prend la décision finale concernant la conformité du candidat pour l'obtention d'une subvention.

### Enquête préalable à la subvention sur l'adéquation du système de comptabilité

Le formulaire d'enquête préalable à la subvention pour les organisations à but non lucratif est utilisé comme base pour l'évaluation de la capacité de gestion

financière. Ce formulaire contient une liste de critères pour déterminer si le système de comptabilité est conforme aux normes minimales pour être éligible pour le financement du Gouvernement américain.

Ces normes comprennent le logiciel de comptabilité approprié et les politiques de gestion financière écrites ainsi que les procédures de comptabilité. L'enquête préalable à la subvention implique d'évaluer la mesure dans laquelle elles sont mis en place dans votre organisation et si elles sont mis en œuvre activement. Reportez-vous au formulaire 1408, « Enquête préalable à la subvention sur le système de comptabilité du contractant potentiel » (souvent appelé SF-1408) en ligne sur <http://www.acquisition.gov/far/current/html/FormsStandard41.html>.

Les 15 questions suivantes sont celles du formulaire. En évaluant chaque article, l'enquêteur répondra par « Oui » ou « Non ». Si votre système ne répond que partiellement aux critères d'une question particulière, la réponse sera plutôt « Non » et l'enquêteur donnera plus de détails dans un rapport sur le personnel de comptabilité, l'approvisionnement et les contrôles internes ou d'autres politiques ou procédures essentielles pour démontrer l'existence de biens financiers/pratiques administratives.

**1. Le système de comptabilité est-il conforme aux principes de comptabilité généralement reconnus qui peuvent être utilisés dans les circonstances ?**

Les principes de la comptabilité généralement reconnus (GAAP) sont une structure standard de consignes concernant la comptabilité et les rapports financiers. Elles comprennent les normes, les conventions et les règles que les comptables suivent pour enregistrer et synthétiser les transactions ainsi que pour préparer des états financiers. L'enquêteur déterminera si l'ensemble de votre système a « réussi » ou « échoué » lorsqu'il a été comparé à ces pratiques reconnues.

**2. Le système de comptabilité accorde-t-il :**

- **2a : une séparation appropriée des coûts directs et des coûts indirects.**

Vos procédures et système de comptabilité doivent identifier et enregistrer séparément les coûts directs et indirects. Lorsqu'un coût est directement attribuable à un projet spécifique, il est considéré comme un « coût direct ». Si vous disposez de plusieurs projets et que certains coûts ne sont pas spécifiquement attribuables à un projet, ils sont considérés comme « coûts

indirects ». Votre système de comptabilité doit être capable de classer les coûts de cette façon et votre organisation doit clairement définir les coûts qui sont directs et indirects. (Pour des conseils sur la façon d'attribuer un projet partagé ou des coûts indirects, consultez [la section 4.3.1.6.](#))

- **2b : une identification et une accumulation des coûts directs par contrat.**

Pour ces coûts directs qui sont attribuables à un programme spécifique, votre système doit pouvoir produire des rapports sur ce que constituent ces coûts et les dépenses totales à cette date.

- **2c : une méthode logique et cohérente pour l'attribution des coûts indirects pour les objectifs de coût intermédiaires et finaux. (Un contrat est un objectif de coût final.)**

- **2d : une accumulation des coûts dans un contrôle du grand livre général.**

Votre système doit être capable de produire un rapport sur tous les coûts engagés par le biais de votre organisation. Ils comprennent les coûts non liés au projet et les coûts indirects comme les coûts directs.

- **2e : un système de décompte du temps de travail qui identifie le travail des employés par les objectifs de coût intermédiaires ou finaux.**

Votre système doit comprendre un composant de décompte du temps de travail qui relie les heures de travail d'un employé à un projet spécifique ou une activité spécifique dans un projet. Il ne s'agit pas uniquement d'un attribut de votre système de comptabilité. Votre organisation doit disposer d'un processus pour que les employés remplissent des feuilles de présence et qu'ils notent les heures dédiées aux différentes activités ou projets. Même si votre système de comptabilité peut le faire, l'enquêteur peut ne pas vous accorder une note de passage excepté si votre organisation dispose d'une politique écrite et qu'elle utilise activement ce processus pour suivre les horaires des employés.

- **2f : un système de distribution du travail qui impute le travail direct et indirect aux objectifs de coût appropriés.**

Semblable au 2e ci-dessus, mais outre l'enregistrement du temps de travail, votre système doit être capable d'impliquer ces coûts aux différents projets. Cela inclut également les coûts indirects. Par exemple, si vous avez un secrétaire qui apporte un soutien administratif au personnel qui travaille sur plusieurs projets mais que son

temps n'est pas facilement attribuable à un projet, le temps de cette personne peut faire partie de vos coûts indirects.

- 2g : une détermination intermédiaire (au moins mensuellement) des coûts imputés à un contrat par le biais de l'écriture régulière des livres de compte.

L'enquêteur évaluera vos politiques, vos procédures et vos archives d'historique pour déterminer si vous rapprochez vos livres de comptes sur une base mensuelle au minimum

- 2h : une exclusion des coûts imputés aux contrats du gouvernement à des montants qui ne sont pas admissibles selon la clause OMB A-122, annexe B ou d'autres clauses du contrat.

L'enquêteur examinera vos politiques d'approvisionnement pour déterminer la façon dont les coûts inadmissibles (les articles que l'USAID ne couvre pas) sont définis et identifiés. Le système d'information doit exclure ces coûts de l'imputation à l'USAID. Vous devez développer des politiques afin d'éviter que ces articles soient achetés en premier lieu. (Pour plus d'informations sur les coûts admissibles, consultez la [section 4.3.2.2.](#))

- 2i : une identification des coûts par ligne de budget et par unités (comme si chaque unité ou ligne de budget était un contrat distinct) si cela est requis par le contrat/la subvention proposée.

Votre système de comptabilité doit être capable de lier le budget initial (le budget de votre Accord de coopération) avec des transactions individuelles. Par exemple, si votre budget comprend un achat de 300 unités à 2 USD l'unité, le système de comptabilité doit être capable de montrer le coût réel et la quantité achetée dans le cadre du processus d'enregistrement de la transaction.

### 3. Le système de comptabilité fournit-il une information financière :

- 3a : requise par OMB A-110, Normes des systèmes de gestion financière.

Cette question cherche à déterminer si votre système produit des rapports conformément aux termes de votre accord, particulièrement en termes de rapport relatif aux coûts et de gestion du processus pour décaisser les fonds correctement. (Pour plus d'informations sur les exigences relatives aux rapports, consultez le [chapitre 5.](#))

- 3b : requises pour appuyer les demandes de remboursement des paiements.
- 3c : requises pour appuyer les demandes d'avance des paiements.

Lorsque vous formulez des demandes d'avance ou de remboursement pour votre programme, vous devez signaler l'état de la dépense des fonds que vous avez reçus à cette date et les besoins de financement prévus pour la période à venir (un à trois mois ou plus, en fonction du montant des fonds avancés autorisés par l'USAID). Ce critère évalue si vos systèmes sont capables de produire des rapports de manière exacte sur les dépenses récentes et les prévisions de coûts à venir.

### 4. Le système de comptabilité est-il conçu, et les archives sont-elles tenues, de telle manière que les données appropriées et fiables sont développées afin de les utiliser pour l'évaluation suivie des acquisitions ?

Votre système doit être plus qu'un simple système de suivi des comptes courants. Cet historique des données de coûts que votre système stocke peut être une ressource excellente pour estimer les coûts afin d'assumer plus de travail. Par exemple, si votre projet fournit des services de santé dans un district donné et que l'USAID est intéressé par l'expansion du travail de votre organisation dans un autre district, vous pouvez extraire les données d'historique de votre système. Elles peuvent vous aider à fournir des estimations de coûts fiables pour ce travail supplémentaire.

### 5. Le système de comptabilité est-il actuellement utilisé dans son intégralité ? Si non, décrivez dans Section I Descriptif les parties qui sont (1) en fonctionnement, (2) installées mais pas encore en fonctionnement, (3) prévues ou (4) inexistantes.

Si vous êtes en train de mettre à niveau votre système lorsque l'enquête survient, il s'agit d'une opportunité pour l'enquêteur de remarquer le progrès que vous avez réalisé et la chronologie estimée pour terminer la mise à niveau.

## Résultats de l'enquête préalable à la subvention

L'enquêteur fournira à l'USAID un rapport concernant les résultats de l'enquête préalable à la subvention, sur la base duquel l'USAID écrira une lettre au candidat au sujet des déficiences ou des faiblesses. Le candidat aura

alors l'opportunité de répondre et de clarifier tous les points. L'USAID prendra l'audit en compte comme un aspect de sa décision de financement finale. Une explication plus détaillée sur la façon dont vous souhaiteriez répondre aux résultats de l'enquête préalable à la subvention se trouve dans la section sur le traitement des conditions/constatations de l'enquête préalable à la subvention (2.4.2).

### 2.3.2 Assurances préalables à la subvention

Les certifications, les assurances et autres énoncés préalables à la subvention sont des promesses que votre organisation fait avant de recevoir une subvention de l'USAID.

#### Retrouvez en ligne

SF-424B Assurance de conformité  
<http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424B-V1.1.pdf>

Ces énoncés font généralement partie d'un formulaire, SF-424B, qui est signé par votre Directeur général ou votre officier responsable et déclarent que votre organisation :

- sera conforme aux réglementations et aux exigences de l'USAID nécessaires ;
- a la capacité de mener à bien le programme ; et
- a la volonté d'être en conformité avec les exigences de l'USAID pour surveiller votre programme.

Dans plusieurs cas, vous devez soumettre ce formulaire lorsque vous candidatez pour la subvention. Si cela n'a pas été fait avec votre candidature, l'USAID peut vous demander qu'il soit signé pendant la phase d'octroi de subvention.

En particulier, ces assurances déclarent que votre organisation :

- a les fonds ou les ressources nécessaires pour répondre à l'engagement de contribution du bénéficiaire ou de jumelage dont vous avez convenu ;
- autorise l'USAID à accéder et à examiner toutes les archives, les livres, les papiers ou les documents liés à la subvention ;
- établit ou établira un système de comptabilité approprié ;

- établit ou établira des mesures de sécurité pour interdire aux employés d'utiliser leur poste à des fins qui constituent ou présentent, en apparence, un conflit d'intérêts personnel ou organisationnel ou un bénéfice personnel ;
- se conformera aux lois américaines relatives à la non discrimination qui se base sur le sexe, la race, la religion, la couleur ou la nationalité entre autres ;
- sera conforme aux exigences d'audit de l'USAID ; et
- ouvrira un compte bancaire distinct pour le projet (pas de mélange de fonds).

L'USAID demande que certaines clauses standard soient incluses dans les sous-accords mais n'exige pas de formulaires d'assurance de vos sous-bénéficiaires. Toutefois, les bonnes pratiques commerciales indiquent que ces assurances doivent être transmises aux sous-accords bien que les formulaires ne soient pas requis par l'USAID.

## 2.4 Phase de négociation

Préalablement à la finalisation de la subvention, votre organisation aura l'opportunité de négocier les conditions de l'accord de subvention avec l'USAID, y compris la façon dont votre organisation recevra le financement et les démarches administratives que votre organisation doit traiter afin de pouvoir obtenir la subvention.

Cette section explore ces démarches et vous donne des indications sur ce que vous pouvez attendre. Chaque négociation est différente, donc préparez-vous à être flexible. Gardez également à l'esprit que conclure un accord avec l'USAID ne signifie pas nécessairement que vous obtiendrez le financement. Comme indiqué, l'USAID se réserve le droit d'effectuer la sélection finale en se basant sur les priorités de l'USAID et la disponibilité des ressources.

### 2.4.1 Négociation de modifications dans votre programme

La candidature soumise par votre organisation sera minutieusement vérifiée et évaluée par les experts techniques de l'USAID. L'USAID doit

également inviter les agents de pays hôtes et d'autres experts extérieurs à participer au processus de vérification afin d'assurer la cohérence avec les priorités de développement du pays hôte ainsi qu'une perspective plus large et plus pertinente. Les experts peuvent également proposer des suggestions et des recommandations pour améliorer le programme proposé. Pendant la phase de négociation, l'USAID peut vous demander de modifier certains aspects de votre programme en se basant sur ces vérifications.

Exemples de modifications que l'USAID peut vous demander d'inclure :

- Modifier les objectifs de performance.
- Ajouter, réduire ou modifier les zones géographiques ciblées.
- Reconsidérer la sélection des sous-bénéficiaires (les motifs de ceci peuvent inclure une archive de performance passée avec le sous-bénéficiaire proposé pour d'autres subventions financées par l'USAID).
- Modifier le personnel clé proposé (par exemple, si une personne proposée n'a pas les qualifications nécessaires).
- Retirer des éléments du budget qui sont inadmissibles selon les réglementations de l'USAID ou d'autres qui sont jugés excessifs.
- Modifier le(s) groupe(s) de bénéficiaires ciblé(s).
- Sélectionner une conception de programme spécifique ou un programme de formation/d'éducation (par exemple, si le gouvernement hôte en préfère un).
- Ajouter, retirer ou modifier des activités spécifiques.
- Repenser les activités et/ou les stratégies de manière à être plus proche des pratiques approuvées ou acceptées dans le pays.
- Réduire votre budget ou des lignes de budget spécifiques à des coûts moindres.
- Ajouter des stratégies qui prennent en compte des considérations spécifiques sous plusieurs angles comme le genre, l'environnement, etc.

Pendant cette phase de négociation, vous devez vérifier minutieusement les modifications que l'on vous a demandé d'apporter et considérer ce qui suit :

- La modification proposée affecte-t-elle les cibles ?
- Affecte-t-elle le budget ?
- Affecte-t-elle le fonctionnement ?

- Affecte-t-elle le calendrier de mise en œuvre ?
- Nécessitera-t-elle des sous-bénéficiaires différents ?
- Nécessitera-t-elle des modifications de personnel ?
- Votre organisation est-elle capable de mettre en œuvre les modifications demandées ?

Par exemple, admettons que vous proposiez de mettre en œuvre votre programme dans un village particulier dans lequel vous menez déjà des activités similaires mais à plus petite échelle. Dans le compte-rendu de votre proposition, l'USAID établit qu'il a déjà un partenaire dans la zone proposée mais a remarqué qu'aucune action n'est menée dans un autre district et vous demande de mettre en œuvre votre programme dans ce dernier.

Avant d'accepter des modifications et de signer une subvention, votre organisation doit faire des recherches sur la nouvelle zone pour déterminer si elle a les mêmes caractéristiques démographiques. Par exemple, une population plus importante ou la présence d'autres facteurs peut vous donner l'opportunité d'atteindre des cibles à un niveau plus élevé alors qu'une plus petite population peut représenter un obstacle à l'atteinte des cibles initialement proposées. Votre organisation devra peut-être aussi trouver un sous-bénéficiaire dans la nouvelle zone. Selon l'emplacement, il est possible que vous deviez réduire ou augmenter les frais de transports ou d'autres coûts de fonctionnement par rapport à l'emplacement initialement proposé.

Dans certains cas, vous aurez des difficultés pour répondre selon le calendrier de l'USAID à cause du nombre d'inconnues. Dans ce cas, discutez-en avec votre contact de l'USAID. Cette personne peut disposer de données qui pourraient vous aider ou, dans le cas où vous devez respecter un délai pour finaliser une subvention qui ne vous laisse pas suffisamment de temps pour récolter les informations nécessaires, elle peut vous autoriser à traiter ces problèmes par le biais d'une modification dans la description du programme une fois que la subvention est octroyée.

L'objectif de l'USAID est simple ; parvenir à un accord sur un programme qui respecte les priorités de l'USAID et qui peut réellement être réalisé étant donné le budget et le calendrier de la subvention. Votre rôle est d'intégrer les modifications souhaitées dans la description de votre programme, en vous assurant qu'elles sont appropriées et réalisables.

## 2.4.2 Traitement des constatations de l'enquête préalable à la subvention

Votre organisation reçoit généralement les résultats de l'enquête préalable à la subvention dans une lettre qui détaille toutes les « constatations » ou les « déficiences » dans vos systèmes. **Votre accord stipule dans la section « Conditions spéciales de la subvention » que vous devez gérer ces déficiences dans un certain délai après la date de début de l'accord pour continuer à recevoir le financement et parfois les constatations sont indiquées dans l'accord. Toutefois, il est possible que l'AO ou l'AOR vous accorde du temps supplémentaire pour gérer ces déficiences.**

Comme précédemment mentionné, certaines constatations peuvent être faciles à gérer mais plus coûteuses et plus longues à réaliser. Prenez ceci en considération pendant la phase de négociation. Si l'USAID répertorie une constatation particulière qui obligera votre organisation à engager des dépenses supplémentaires, vous pouvez demander à ajuster la subvention pour couvrir une partie ou l'intégralité du coût. Par exemple, si l'USAID exige une mise à niveau majeure de votre système de comptabilité, vous avez la possibilité d'inclure une partie de cette dépense comme un coût indirect et la subvention peut contribuer à ce coût.

**Gardez à l'esprit que tant que vous et l'USAID n'avez pas réellement signé l'accord de subvention, il est toujours possible que vous ne l'obteniez pas. Par conséquent, si vous engagez des dépenses majeures avant de signer la subvention, comme la restructuration de votre système de comptabilité ou l'embauche de consultants pour mettre en œuvre de nouveaux systèmes, vous le faites à vos risques et périls.**

Une fois la subvention finalisée et signée, votre organisation doit gérer les constatations le plus rapidement possible. Si vous ne vous occupez pas des constatations de la enquête préalable à la subvention dans le temps alloué, cela peut provoquer la résiliation de votre subvention.

À ce moment, l'USAID peut 1) mener une vérification de suivi spécifique au projet ou 2) vous demander d'inclure une vérification de vos corrections dans votre prochain rapport annuel. Pour cela, vous devez fournir le rapport de renquête préalable à la subvention et les détails de vos corrections à l'auditeur avant qu'il ou elle

n'effectue l'audit annuel. Votre auditeur peut alors inclure un énoncé dans le rapport d'audit final qui explique si les constatations de l'enquête ont été résolues. (Pour plus d'informations sur la façon de mener un audit annuel, consultez le [chapitre 5](#).)

## 2.5 Autres activités associées à la phase préalable à la subvention

Dans l'Accord de coopération, l'USAID a clairement défini ses responsabilités pour la vérification et l'approbation de certains aspects de votre programme. Elles sont appelées « implication importante » et elles comprennent :

- l'approbation du plan de mise en œuvre ;
- l'approbation du personnel clé spécifié ;
- l'approbation du plan de suivi et d'évaluation (M&E) ;
- la collaboration ou la participation commune de l'agence et du bénéficiaire ; et
- l'autorité de l'agence à stopper immédiatement une activité de construction.

Chacun de ces points est abordé en détails dans ce chapitre.

### 2.5.1 Désignation du personnel clé et demande de modifications

Dans une invitation, l'USAID peut désigner certains postes au sein de l'équipe du projet comme « personnel clé ». Ces postes, identifiés comme représentants des rôles dirigeants, sont considérés comme essentiels pour la bonne mise en œuvre de l'intégralité du projet. Veuillez noter que le terme « personnel clé » est souvent utilisé pour faire référence aux postes au sein du projet mais également aux personnes qui remplissent ces rôles particuliers.

#### Dans votre accord

La clause relative au personnel clé se trouve généralement dans la section Implication importante du Programme A. Cette clause contient les termes de l'exigence ainsi que la liste du personnel clé cité dans votre accord.

En général, une organisation identifie et propose des personnes pour occuper ces postes de personnel clé dans sa candidature pour le financement. Si personne n'est désigné au moment de la candidature, vous pouvez

identifier ce rôle comme « à définir ». Dans ce cas, vous pouvez continuer à recruter pour ce poste. Une fois que vous avez trouvé la personne, vous devez demander l'approbation. Si une personne nommée dans votre proposition n'est plus disponible quand la phase d'octroi de subvention commence, vous devez recruter un autre candidat et le soumettre à l'approbation de l'AO. De la même façon, toute proposition de modification du personnel clé nommé dans votre Accord de coopération doit être approuvée par l'AO.

**Remarque : l'AO approuve toutes les modifications du personnel clé, excepté si l'autorité a été déléguée par écrit à l'AOR.**

Lorsqu'une modification du personnel clé se produit (par exemple, si une personne identifiée comme membre du personnel clé dans l'Accord de coopération se rétracte, est licenciée ou est indisponible pour une autre raison), avertissez immédiatement votre AOR. S'il s'agit d'une fin d'un contrat de travail, assurez-vous d'avoir suivi les procédures de ressources humaines de votre organisation.

La prochaine étape est de mettre en place un concours ouvert et équitable pour recruter un remplaçant. Assurez-vous de respecter les politiques des ressources humaines et de documenter minutieusement le processus. Lorsque vous avez sélectionné un candidat, vous pouvez faire une offre d'emploi conditionnelle en précisant que la sélection doit être approuvée par l'AO. Votre AOR peut demander à rencontrer le candidat et à participer aux entretiens finaux. Soumettez une demande d'approbation écrite à votre AO et une copie à votre AOR, assurez-vous d'inclure le CV de la personne que vous souhaitez embaucher ainsi qu'une explication qui justifie qu'elle convient pour le poste. Vous pouvez choisir d'utiliser le formulaire SF-1420 pour synthétiser les informations, mais ce n'est pas obligatoire.

#### Retrouvez en ligne

Formulaire 1420-17 : Formulaire biographique employé du contractant <http://www.usaid.gov/forms/AID142017.doc> (ouvert comme un document WORD avec des macros)

Votre AOR vérifiera votre sélection et la transmettra à l'AO en lui recommandant d'approuver ou de révoquer la modification. Si votre AOR a des inquiétudes, il peut vouloir en discuter avec vous avant de demander l'approbation finale de l'AO. Votre AOR ne s'interroge pas sur les raisons pour lesquelles vous recommandez une personne ou une autre ; il s'assure plutôt que le nouveau candidat

répond aux critères de compétences établis pour ce poste du personnel clé. Votre AOR peut également s'assurer que le processus d'embauche était juste et conforme aux normes et aux pratiques du pays.

Enfin, l'AOR doit présenter une demande de modification de votre accord à l'AO afin de documenter formellement la modification dans le personnel clé. Cette modification formelle peut survenir à une date ultérieure.

## 2.5.2 Récupération des coûts indirects

Une organisation menant plus d'un projet engage trois catégories de dépenses :

- **Coûts directs du projet** : coûts pouvant être clairement attribués à un projet spécifique, comme un membre spécialisé du personnel, l'espace de bureau utilisé par le personnel du projet ou les équipements et fournitures spécifiques utilisés pour un seul projet.
- **Coûts indirects ou coûts communs à plusieurs projets** : coûts nécessaires pour mener un projet, mais qu'il est difficile d'attribuer à un projet en particulier, comme les installations ou le personnel de soutien administratif partagés avec d'autres projets.
- **Coûts non liés au projet** : dépenses d'organisation légitimes, mais qui ne sont pas liées à un projet en particulier ou ne sont pas « admissibles ».

De nombreux coûts du projet entrent facilement dans la catégorie des coûts directs et les coûts non liés au projet sont généralement évidents. Toutefois, l'assignation des coûts indirects du projet implique une méthode pour les répartir équitablement.

Par exemple, pour assigner les coûts indirects ou communs à plusieurs projets, vous pouvez utiliser un pourcentage basé sur le nombre d'employés travaillant sur un projet par rapport au nombre total d'employés. Sinon, vous pouvez également répartir l'espace de bureau utilisé. Pour ce faire, déterminez d'abord les parties de votre bureau qui sont dédiées à un projet spécifique, comme l'espace pour le personnel spécialisé travaillant sur un projet, et les parties qui sont partagées, comme les salles de réunion ou la salle de réception. Pour les zones dédiées à des projets spécifiques, calculez la surface attribuée à chaque projet. Vous pouvez même diviser l'espace de bureau d'une personne qui travaille sur plusieurs

projets en vous basant sur le pourcentage du temps de travail qu'elle consacre à chaque projet. Calculez la zone dédiée à chaque projet ainsi que son pourcentage de l'ensemble de la zone dédié à chaque projet.

Par exemple, disons qu'un bureau de 1 000 mètres carrés abrite deux projets ; huit cents mètres carrés sont dédiés aux projets individuels et le reste est partagé. Pour l'espace dédié aux projets, 600 mètres carrés sont pour le premier projet et les 200 autres sont pour le second projet. Cela signifie que 75 % de l'espace total est utilisé pour le premier projet (750 mètres carrés) et les 25 % restants pour le second (250 mètres carrés). Ces pourcentages peuvent aussi être utilisés comme base pour attribuer les coûts pour d'autres dépenses partagées.

Il n'existe pas qu'une seule méthode correcte pour attribuer les coûts partagés, mais la manière dont votre organisation calcule ces coûts doit être documentée clairement. Cela permet de s'assurer que les ressources de votre projet sont utilisées raisonnablement et que les coûts sont distribués d'une manière équitable. Évidemment, les projets et les sources de financement changent, les formules doivent donc être ajustées en conséquence. Le [chapitre 4](#) explore ce point plus en détails.

*Établissez, et tenez à jour, des politiques de calcul des coûts partagés ou indirects.* En tenant compte de ces directives, établissez des politiques qui répondent aux questions suivantes :

- quels coûts et ressources spécifiques sont considérés comme « partagés » ;
- comment votre organisation divisera les coûts partagés entre les différents projets ; et
- dans quelles circonstances ces politiques seront-elles révisées.

## Mise en place d'une NICRA

Certaines organisations gèrent les coûts indirects d'une autre façon, en établissant une Entente négociée sur les coûts indirects (NICRA) avec l'USAID. Une NICRA présente une formule qui établit la façon dont votre organisation peut récupérer les coûts indirects ou les coûts communs à plusieurs projets qu'elle régularise en menant à bien ses accords financés par l'USAID.

L'USAID permet aux organisations d'établir une NICRA en fonction du nombre de considérations, notamment la nature et le but de la subvention et la justification de l'établissement d'une NICRA. Si l'USAID veut

appuyer votre demande de NICRA, vous devez disposer des données de soutien disponibles à partir desquelles la formule de NICRA sera établie. Votre système de comptabilité doit être capable de séparer et d'identifier les coûts directs et indirects du projet.

Dans certains cas, l'USAID autorisera une organisation à définir une NICRA provisoire qui sera revue après une période d'un an pour établir un taux final. Une fois le taux final établi, vous pouvez l'utiliser comme taux de coûts indirects pour d'autres subventions de l'USAID. En d'autres termes, vous n'aurez pas besoin d'établir une nouvelle NICRA pour chaque subvention. Les NICRA sont ensuite vérifiées et ajustées annuellement.

Votre AO peut vous conseiller sur la nécessité ou la façon de poursuivre l'établissement d'une NICRA. Les organisations financées par l'USAID non basées aux États-Unis devront peut-être consulter des missions individuelles pour établir une NICRA. Si une organisation n'établit pas une NICRA pendant la phase de négociation, elle peut le faire à une date ultérieure.

**Remarque :** une NICRA peut simplifier la manière dont vous allez être remboursé de vos frais généraux pour certains projets financés par l'USAID. Cependant, si votre organisation a des projets financés par d'autres donateurs, si votre NICRA ne couvre que les dépenses de votre siège ou si vous voulez vérifier que votre NICRA couvre exactement vos dépenses partagées, vous devrez quand même attribuer vos coûts partagés. Ainsi, que vous ayez ou non une NICRA, il est bon, en termes de gestion, d'établir une politique pour attribuer les dépenses partagées du projet.

## 2.5.3 Sous-accords et sous-bénéficiaires

Pendant la phase d'octroi de subvention, vous souhaitez commencer à établir et/ou à formaliser vos relations avec des sous-bénéficiaires. Comme pour le Personnel clé, l'approbation de l'USAID est nécessaire avant de conclure des sous-accords avec des sous-bénéficiaires. Si vos sous-bénéficiaires sont nommés dans votre proposition et votre budget approuvés, vous pouvez alors réaliser des sous-accords. S'ils ne sont pas nommés, alors vous devez formuler une demande d'approbation spécifique de l'AO pour chaque sous-bénéficiaire.

Un sous-bénéficiaire est une organisation à laquelle vous apportez une aide financière sous forme d'argent ou de biens dans le cadre de la subvention de l'USAID. Un sous-bénéficiaire d'une subvention peut être un sous-bénéficiaire comme le serait une organisation que vous supportez pour vous aider à mettre en œuvre votre projet.

Toutefois, les exemples suivants ne sont pas considérés comme des sous-bénéficiaires et ne nécessitent pas l'approbation de l'USAID :

- une entreprise à qui vous achetez des fournitures de bureau ;
- les frais de scolarité pour des orphelins ou des enfants vulnérables ; ou
- une ONG de communautés/d'organisations bénéficiaire à laquelle vous allez apporter un soutien en matière de renforcement de capacité.

Bien que seuls les sous-bénéficiaires nécessitent l'approbation de l'USAID, des recherches sur le terrorisme doivent être menées sur les sous-bénéficiaires et fournisseurs potentiels. Afin de prouver que vous avez vérifié l'éligibilité de tous, vous devez vérifier différentes sources :

- 1) la liste des ressortissants spécialement désignés et des personnes faisant l'objet d'une interdiction du ministère américain des finances : <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/> ;
- 2) la liste récapitulative des Nations Unies concernant Al-Qaida et les Taliban : <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml> ;
- 3) la liste des parties exclues : <http://www.epls.gov> ; et
- 4) toute information supplémentaire que l'USAID peut donner au bénéficiaire concernant les personnes ou les entités faisant l'objet d'une interdiction.

#### N'oubliez pas

Pour les fournisseurs, qui fournissent un bien ou un service, un bon de commande ou un accord est nécessaire, et les vendeurs doivent être sélectionnés via un processus de concurrence conformément aux processus et procédures établies par votre organisation et détaillées dans votre manuel relatif à l'approvisionnement.

## 2.5.4 Exigences relatives aux sous-bénéficiaires

Il existe des exigences particulières auxquelles vous devez vous conformer lorsqu'une partie de la subvention de l'USAID est destinée à un sous-bénéficiaire.

L'USAID a une relation contractuelle avec le bénéficiaire principal. Dans le cadre de l'accord, le bénéficiaire principal doit respecter de nombreuses exigences et clauses qui sont indiquées ou référencées dans l'accord.

La relation du sous-bénéficiaire avec le bénéficiaire principal est similaire à celle de ce-dernier avec l'USAID. Dans la mesure où l'USAID n'a pas de relation directe avec le sous-bénéficiaire, le bénéficiaire principal est tenu de s'assurer que toutes les clauses obligatoires et clauses importantes de l'avis d'attribution de subvention sont transmises au sous-bénéficiaire. La façon la plus simple est de s'en assurer grâce à un sous-accord qui spécifie et/ou référence les exigences et les pratiques que le sous-bénéficiaire doit respecter.

Les parties suivantes sont les principaux domaines dont un partenaire principal doit s'occuper lorsqu'il sélectionne et gère un sous-bénéficiaire.

#### Articles requis dans les accords avec les sous-bénéficiaires dans les projets financés par l'USAID

L'USAID publie deux documents importants qui sont utiles pour rassembler les sous-accords :

- ▶ Clauses standard obligatoires pour les ONG américaines (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)
- ▶ Clauses standard obligatoires pour les ONG étrangères (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)

1. Choisissez le document approprié selon que le sous-bénéficiaire est basé aux États-Unis ou non. Que votre organisation soit basée aux États-Unis n'a pas d'importance, il est possible que les exigences de vos sous-bénéficiaires soient différentes des autres.
2. Comprend toutes les clauses « obligatoires » dans la première section du document.
3. Comprend toutes les sections répertoriées dans « Requis le cas échéant » pertinentes pour votre sous-bénéficiaire. Chaque clause explique dans quel cas elle s'applique.

## Processus de sélection d'un sous-bénéficiaire

- **Processus de sélection** : un bénéficiaire principal doit utiliser un processus de sélection établi et documenter de façon appropriée les décisions en termes de sélection. Parmi les pratiques suggérées pour sélectionner des sous-bénéficiaires, il est possible de lancer une Demande de candidatures (RFA) ou de lancer des appels d'offres directement auprès d'organisations ayant les compétences que vous recherchez.
- **Évaluation préalable à la subvention** : avant de procéder à une sélection finale, évaluez les systèmes financiers et de gestion d'un sous-bénéficiaire potentiel, ainsi que sa capacité à mettre en œuvre des activités et à fournir les résultats souhaités. Si possible, rencontrez les finalistes pour vérifier leur conformité plus profondément.
- **Approbation de l'USAID** : l'USAID doit approuver un sous-bénéficiaire avant qu'il n'obtienne le financement. Si vous avez nommé un sous-bénéficiaire dans votre proposition et votre budget initiaux, alors il est normalement approuvé dans votre accord. L'approbation de l'AO est nécessaire uniquement si le sous-bénéficiaire n'est pas compris dans l'Accord de coopération.
- **Accord** : en cas d'octroi de fonds à une organisation sous-traitante, un Accord de subvention standard, un Accord de subvention d'obligation fixe ou un contrat de sous-traitance est approprié lorsqu'un mécanisme exécutoire est nécessaire. Un MOU ou autre accord moins formel n'est pas approprié pour le recrutement d'un sous-bénéficiaire parce qu'il n'est pas exécutoire. Avant de nouer une relation contractuelle, assurez-vous que toutes les parties comprennent les obligations légales inhérentes.

## Planification et mise en œuvre

- **Exigences et règlements** : vérifiez votre subvention pour savoir quelles clauses s'appliquent également aux sous-bénéficiaires et vérifiez avec ces derniers les exigences et les règlements de l'USAID liés au type de sous-accord que vous utilisez. Exemples :
  - **Approvisionnement** : assurez-vous que les sous-bénéficiaires connaissent les principes de coûts pour les coûts admissibles et qu'ils disposent de méthodes pour documenter correctement les opérations d'approvisionnement.

- **Étiquetage et stratégie de marque** : assurez-vous que les sous-bénéficiaires comprennent les exigences en termes d'étiquetage et de stratégie de marque.
- **Contribution du bénéficiaire** : toute participation du sous-bénéficiaire à la contribution du bénéficiaire peut être ajoutée et appliquée à votre contribution, le cas échéant. Par conséquent, vous devez travailler avec les sous-bénéficiaires pour enregistrer des éléments tels que les heures de travail des bénévoles et les autres contributions en nature.

## Rapports

- **Chronologie** : développez un calendrier pour soumettre tous les rapports nécessaires. Imposez à vos sous-bénéficiaires des dates limites afin que vous receviez leurs rapports suffisamment tôt pour vérifier et consolider vos propres rapports à remettre à l'USAID.
- **Audits** : déterminez si les sous-bénéficiaires devront faire l'objet ou non d'un audit externe. Le seuil de dépense au-delà duquel des audits sont nécessaires pour les ONG étrangères est de 300 000 USD dans une année donnée. Pour les ONG financées par l'USAID basées aux États-Unis, le seuil s'élève à 500 000 USD. Ce montant inclut la totalité des fonds reçus du Gouvernement américain, pas seulement les fonds que les sous-bénéficiaires reçoivent de votre organisation dans le cadre de votre subvention.

## Période post-subvention

- **Clôture** : les sous-bénéficiaires doivent clôturer financièrement le projet, mener à bien tous les produits livrables attendus et clarifier les plans d'écoulement pour l'équipement ou le stock acheté avec les fonds de l'USAID. Par conséquent, vous souhaitez terminer les activités du sous-bénéficiaire tôt.
- **Archives** : assurez-vous que les sous-bénéficiaires savent quels documents doivent être conservés et pendant combien de temps (en général trois ans après la remise du rapport final).

## 2.6 Compréhension de votre Accord de coopération

La phase d'octroi de subvention se termine lorsqu'un accord est formellement conclu (signé) par l'USAID et votre organisation. Ce document contient les attentes et les réglementations qui régissent votre subvention.

Cette section du *Guide* met l'accent sur les Accords de coopération, le type d'accord qu'utilise généralement l'USAID. Certaines missions impliquent de mener régulièrement une conférence post-subvention afin de passer en revue votre Accord de coopération avec vous. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez en faire la demande.

Prenez le temps de vérifier votre accord dès que vous le recevez et conservez-en un exemplaire « sous la main », pour que vous puissiez consulter les conditions régulièrement. En effet, toutes les personnes de votre équipe de gestion du projet doivent le lire attentivement.

### 2.6.1 Bases de l'Accord de coopération

Lorsque vous concluez un Accord de coopération avec l'USAID, votre organisation devient légalement obligée de respecter ses règles et réglementations. Certaines d'entre elles sont clairement définies alors que d'autres peuvent être incorporées par référence. Vous devez être en conformité avec ces deux types de règles et réglementation et vous vous exposez à des sanctions si vous ne l'êtes pas, même si c'est involontaire.

L'Accord de coopération vous protège également en même temps. Par exemple, certaines clauses interdisent à l'USAID d'imposer des charges de rapports déraisonnables à votre organisation ; d'autres stipulent que votre organisation ne peut pas être obligée de mettre en œuvre des programmes à l'encontre de sa volonté. Ainsi, la connaissance de vos droits dans le cadre de votre Accord de coopération est aussi importante que la connaissance de vos devoirs.

*Qu'est-ce qu'un Accord de coopération ?*

Votre accord présente la relation qui unit votre organisation et l'USAID et met l'accent sur ce qui suit :

1. *la mesure du financement que l'USAID prévoit d'octroyer à votre organisation ;*
2. *ce que l'USAID attend que vous accomplissiez avec ce financement et la façon dont vous prévoyez de le faire ;*
3. *le calendrier selon lequel l'USAID prévoit d'apporter son soutien à votre programme ;*
4. *la personne au sein de votre organisation qui est principalement responsable de la réussite du programme ;*

5. *la personne au sein de l'USAID qui est responsable d'aider et de superviser votre programme ;*
6. *ce que vous devez faire pour demander et recevoir des fonds ;*
7. *le rôle que l'USAID peut jouer dans l'exécution de votre programme ;*
8. *vos devoirs envers l'USAID tout au long de la vie de votre projet ;*
9. *vos devoirs envers l'USAID une fois le programme terminé ;*
10. *les droits et les protections spécifiques réservés à votre organisation ;*
11. *les procédures pour les différentes interactions entre votre organisation et l'USAID ; et*
12. *les conséquences et les frais accessoires si votre organisation ne respecte pas ses devoirs ou si votre organisation souhaite se retirer de l'accord ou si l'USAID met fin au programme.*

Tous les Accords de coopération seront légèrement différents. Les sections suivantes de l'Accord de coopération sont destinées à être utilisées pour référence. Cependant, notez que ce qui est spécifiquement stipulé dans votre Accord de coopération est l'obligation légale de votre organisation envers l'USAID.

### 2.6.2 Accord de coopération de l'USAID

L'Accord de coopération de l'USAID se compose de quatre sections principales :

1. [Lettre d'octroi de subvention](#)
2. [Annexe A](#) : Programme
3. [Annexe B](#) : Description du programme
4. [Annexe C](#) : Clauses standard

Bien que les Accords de coopération diffèrent en fonction de chaque subvention, l'exposé suivant décrit le contenu général de chacune des sections ci-dessus. Les grandes différences entre les accords avec des organisations basées aux États-Unis et celles non basées aux États-Unis se trouvent dans la section Clauses standard. Ces différences sont brièvement abordées ici et les Clauses standard courantes de l'USAID sont incluses dans l'[annexe 2](#).

### Retrouvez en ligne

- ▶ Chapitre 303 du Système de directives automatisé de l'USAID : Subventions et Accords de coopération des ONG (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)
- ▶ Clauses standard obligatoires pour les ONG étrangères (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)
- ▶ Clauses standard obligatoires pour les ONG américaines (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)

## Lettre d'octroi de subvention

La lettre d'octroi de subvention contient les informations suivantes au sujet de votre subvention :

- **Numéro d'Accord de coopération** : ce numéro doit être reporté dans les documents clés, la correspondance et les rapports.
  - **Montant de la subvention** : ce chiffre représente le montant total que l'USAID prévoit de vous octroyer au cours de la durée d'exécution de votre Accord de coopération.
  - **Montant engagé** : il s'agit du montant du financement qui est facilement accessible pour un bénéficiaire. Le montant engagé initial est stipulé dans cette lettre. La lettre d'octroi de subvention contient souvent un énoncé tel que « L'USAID ne sera pas responsable du remboursement au bénéficiaire de toute dépense au-delà du montant engagé ». La lettre répertorie alors le montant engagé dans « Montant engagé pour cette action ». Toute future augmentation du montant engagé sera documentée dans une modification de votre AO en indiquant le nouveau montant engagé total. Vous recevrez des exemplaires de ces modifications, qui pourront vous aider à suivre votre montant engagé actuel. Les modifications à l'Accord de coopération qui reflètent une hausse du montant engagé ne doivent pas nécessairement être contre-signées par votre organisation. L'USAID est uniquement autorisé à rembourser votre organisation à hauteur du montant engagé et n'est pas responsable des dépenses que vous engagez au-delà de ce montant.
  - **Dates de l'accord** : la date d'entrée en vigueur, ou date de début, de l'Accord de coopération est la date à laquelle la lettre est transmise, sauf indication contraire. La date de fin est habituellement stipulée dans le corps de la lettre.
  - **Contribution du bénéficiaire** : la lettre répertorie également le « Montant de la contribution du bénéficiaire (non fédérale) ».
- Ce montant est la contribution du bénéficiaire que l'organisation bénéficiaire a accepté de fournir pour ce programme, le cas échéant. Que la contribution soit en espèces ou en nature (ou autre financement), votre organisation est tenue de respecter son devoir de contribution du bénéficiaire. Par conséquent, les accumulations doivent être suivies correctement tout au long de la période d'exécution.
- **Officier d'accord** : l'AO, le représentant légal du Gouvernement américain, signe la lettre pour concrétiser la subvention.
  - **Bureau de paiement** : le bureau de paiement est votre contact clé pour les rapports des états financiers.

### Annexe A : Programme

L'annexe A est le programme. Chaque élément est expliqué ci-dessous avec des liens qui vous apporteront des détails supplémentaires dans ce même document.

- **A.1 : L'objectif de l'Accord de coopération** : il lie explicitement le financement au programme décrit dans la description du programme (Annexe B).
- **A.2 : La période de l'Accord de coopération** : contient deux ensembles de dates : la date de début et de fin de l'intégralité de la subvention et la date des premiers fonds engagés.
- **A.3 : Le montant de l'Accord de coopération et le paiement** : présente le montant total de la subvention, le montant engagé et la façon dont les paiements doivent être effectués. Cette section contient également une note importante au financement continu de votre programme :
  - les fonds incrémentés jusqu'au montant total de l'accord peuvent être engagés par l'USAID selon la disponibilité des fonds, l'évolution satisfaisante du programme et la continuité de la pertinence des objectifs du programme.
- **A.4 : Budget de l'Accord de coopération** : un relevé du budget total du projet, y compris le montant de la contribution du bénéficiaire, le cas échéant.
- **A.5 : Rapport et évaluation** : une liste des différentes exigences relatives aux rapports que vous êtes tenu de respecter au cours de la durée de vie de l'Accord de coopération.
  - **Rapports financiers** : rapports trimestriels des états financiers (SF-425)
  - **Rapports du programme** : rapports trimestriels de performance et plans de travail annuels

- **Rapport final** : le rapport final à remettre à la fin du projet
  - **A.6 : Le taux de coûts indirects (le cas échéant)** : détails sur l'entente négociée sur les coûts indirects (ou NICRA) pour votre accord, notamment sur la façon dont il doit être calculé et s'il s'agit du taux provisoire ou final (cette clause ne doit pas être incorporée si aucune NICRA n'a été établie).
  - **A.7 : Titre de propriété** : propriété achetée dans le cadre de votre accord, comme des véhicules, de l'équipement informatique, etc., qui peut rester avec votre organisation ou autre part.
  - **A.8 : Code géographique autorisé** : les réglementations relatives à l'approvisionnement de l'USAID diffèrent selon la zone géographique particulière dans laquelle le projet est mis en œuvre. Le code géographique dans l'Accord de coopération définit ensemble de règles d'approvisionnement s'applique à ce projet, c'est-à-dire, les exigences de provenance (le point de vente des articles à acheter) et les exigences d'origine (le pays de fabrication des articles à acheter).
  - **A.9 : Contribution du bénéficiaire** : il s'agit de la contribution que votre organisation s'est engagée à apporter ne provenant pas du Gouvernement américain. Si votre organisation s'est engagée à une contribution du bénéficiaire jusqu'à la mise en œuvre de votre projet, vous devez déclarer les contributions du bénéficiaire accumulées dans les rapports des états financiers trimestriels.
- Retrouvez en ligne**

  - ▶ Partie 228 du titre 22 du Code des règlements fédéraux : règles concernant la provenance, l'origine et la nationalité des produits de base et des services financés par l'USAID (<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr;sid=f410ee9353f69d2edc3205ce8572be2b;rgn=div5;view=text;node=22%3A1.0.2.22.27;idno=22;cc=ecfr>)
  - ▶ Chapitre 310 du Système de directives automatisé de l'USAID : provenance, origine et nationalité (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>)
- **A.10 : Implication importante** : l'USAID a un rôle clairement défini dans la vérification et l'approbation de certains aspects de votre programme, qui peuvent comprendre ce qui suit :
    - **Approbation de votre plan de mise en œuvre** : le plan de travail ou de mise en œuvre décrit la façon dont votre organisation mettra en œuvre son programme pour atteindre les objectifs contenus dans l'Accord de coopération. Dès que vous le soumettez, l'USAID vérifiera le plan de travail et vous fera parvenir ses réactions. Vous pouvez commencer à mettre en œuvre votre programme jusqu'à ce que vous receviez l'approbation officielle de votre plan de travail. Généralement, les plans de travail sont requis tous les ans pour les subventions qui s'étendent sur plusieurs années ; les dates de remise seront indiquées dans votre accord.
    - **Approbation du personnel clé spécifié** : plusieurs postes au sein de votre projet peuvent être répertoriés dans cette section comme Personnel clé (2.5.1) avec les noms des personnes qui occupent actuellement chacun des postes. L'USAID peut désigner comme personnel clé uniquement les postes qui sont essentiels à la bonne mise en œuvre d'une subvention. La politique de l'USAID limite le personnel clé à un certain nombre de postes, généralement pas plus de cinq postes ou 5 % des employés du bénéficiaire qui travaillent dans le cadre de la subvention, si ce nombre est plus important.
    - **Approbation de la collaboration du bénéficiaire ou de la participation commune** : si votre projet souhaite bénéficier des connaissances techniques de l'USAID, l'AO peut autoriser la collaboration ou la participation commune de l'USAID et du bénéficiaire dans le programme. Les raisons de l'implication de l'agence doivent être suffisantes et l'implication doit être spécifiquement adaptée pour prendre en charge les éléments identifiés dans la description du programme. Lorsque ces conditions sont remplies, l'AO peut inclure des niveaux appropriés d'implication important comme ce qui suit :
      1. L'implication collaborative dans la sélection des membres du comité de consultation, si le programme établit un tel comité pour gérer les problèmes programmatiques ou techniques et les problèmes administratifs exceptionnels.
      2. L'approbation de et concurrence pour l'octroi de fonds à une organisation sous-traitante. Les bénéficiaires doivent obtenir l'approbation préalable de l'AO pour l'octroi de fonds à une organisation sous-traitante, le transfert ou l'externalisation de travail dans le cadre de leur subvention. Si tous les sous-bénéficiaires ont été identifiés au début du projet et qu'ils sont répertoriés dans l'accord, des approbations supplémentaires

sont nécessaires uniquement si les sous-bénéficiaires changent ou si vous en ajoutez des nouveaux. Alors que cette implication est généralement limitée à l'approbation du travail par un tiers, l'USAID se réserve des droits d'approbation plus larges pour les octrois de fonds à une organisation sous-traitante ou les contrats et doit énoncer clairement cette implication de l'agence dans la clause d'implication importante de l'accord.

3. L'approbation des plans de suivi et d'évaluation du bénéficiaire. L'AO (excepté si l'autorité est déléguée à l'AOR) doit approuver toute modification apportée aux cibles proposées ou tout autre aspect de votre plan M&E. Par exemple, si l'équipe sur le terrain suggère que vous travailliez dans une autre zone géographique et que, par conséquent, vous comprenez que vos cibles seront différentes, assurez-vous d'obtenir une approbation écrite avant de continuer.
4. L'autorisation des types d'orientation ou de réorientation spécifiés à cause des interrelations avec d'autres projets. Toutes les activités de ce genre doivent être incluses dans la description du programme, négociées dans le budget et intégrées dans la subvention.

**Remarque :** certaines missions peuvent également comprendre la clause d'implication importante suivante, si nécessaire :

L'autorité de l'agence à stopper immédiatement une activité de construction : l'AO peut immédiatement arrêter une activité de construction si les caractéristiques identifiées ne sont pas respectées. Dans de tels cas, l'AO doit également joindre les caractéristiques identifiées à la subvention lorsqu'elle est octroyée. Toutes les modifications importantes apportées aux caractéristiques doivent être gérées comme un amendement à la subvention.

- **A.11 : Revenu du programme** : il s'agit du revenu brut gagné par votre organisation qui est directement généré par une activité soutenue ou gagnée comme un résultat de la subvention. Le revenu du programme comprend les frais pour les formations ou autres services, les fonds gagnés de la vente d'équipements achetés avec les fonds de l'USAID, les intérêts gagnés sur les micro-prêts, etc. Les fonds amassés de la vente d'équipements, même après que l'accord soit terminé, sont toujours sujets à ces réglementations. Veuillez vous reporter à la politique sur l'équipement dans le [chapitre 4](#) (approvisionnement) de ce *Guide* pour vérifier les réglementations liées à la vente d'articles

achetés avec les fonds de l'USAID. Les activités de rémunération ne constituent pas le revenu du programme si le revenu généré est directement destiné aux bénéficiaires et non au projet.

- **A.12 : Clauses spéciales** : elles comprennent :
  - **A.12.1 : le handicap** : l'USAID exige que votre organisation prenne des mesures pour s'assurer que les personnes souffrant d'un handicap ne sont pas discriminées.
  - **A.12.2 : le financement du terrorisme** : votre organisation doit être en conformité avec les lois américaines qui interdisent d'apporter des ressources aux organisations associées au terrorisme. Cette clause s'applique également aux sous-accords conclus dans le cadre de votre accord.
  - **A.12.3 : les conditions spéciales de la subvention** : si la enquête préalable à la subvention a conduit à des constatations ou des déficiences, votre accord stipule le temps dont vous disposez pour résoudre ces problèmes. Si vous ne résolvez pas ces problèmes correctement, cela peut compromettre votre accord.

## Annexe B : Description du programme

La description du programme est le cœur et l'âme de l'Accord de coopération. Son contenu peut comprendre certaines ou toutes les informations suivantes : l'objectif de la subvention, les réalisations et les résultats souhaités du projet, les populations cibles, l'orientation géographique, l'accent stratégique, les activités spécifiques et l'approche de suivi et d'évaluation. La description du programme se fonde sur une candidature technique soumise pendant le concours pour le financement. Si des préoccupations sont révélées pendant la vérification technique et que l'on vous a demandé de les gérer pendant les négociations, ces problèmes seront inclus dans votre description de programme révisée. Vous devez clairement documenter les modifications significatives générées par les résultats de la vérification technique, y compris les modifications apportées aux cibles, aux budgets ou à l'approche technique, et demander à l'AO de les approuver par écrit avant que vous n'opérez ces modifications.

## Annexe C : Clauses standard

Les clauses standard sont plusieurs lois, réglementations et exigences qui s'appliquent aux entités qui reçoivent des fonds de l'USAID. Bien qu'elles soient « standard », ces clauses que vous trouvez dans l'Accord de coopération diffèrent selon deux choses :

- Les bénéficiaires basés aux États-Unis ou non basés aux États-Unis disposent de clauses standard différentes mais certaines se chevauchent.
- Certaines clauses standard doivent être comprises dans tous les Accords de coopération (« clauses standard obligatoires ») ; d'autres sont uniquement impliquées si elles correspondent à votre programme (« clauses standard requises telles qu'applicables »).

## 2.7 Résumé et références

Pendant la phase d'octroi de subvention, vous commencerez à nouer une relation avec l'USAID et à terminer les détails importants de l'accord qui régiront le reste de votre subvention.

Ce chapitre présente des concepts importants relatifs à la subvention et les bases de votre accord, décrit les tâches clés nécessaires pour

finaliser votre subvention et met l'accent sur ce dont vous devez disposer avant de mettre en route votre programme.

Le chapitre suivant continue avec la phase de mise en route de votre programme, à commencer dès que votre organisation et l'USAID signent l'Accord de coopération.

### Références

- Chapitre 303 du Système de directives automatisé de l'USAID : Subventions et Accords de coopération des ONG (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>)
- Clauses standard obligatoires de l'USAID pour les ONG étrangères (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>)
- Clauses standard obligatoires de l'USAID pour les ONG basées aux États-Unis (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf>)



## **3 Mise en route du programme**

# Mise en route du programme

## 3.1 Aperçu

## 3.2 Avant de commencer

- 3.2.1 Cinq conseils pour gérer une mise en route réussie
- 3.2.2 Liste de contrôle et chronologie de mise en route
- 3.2.3 Votre équipe et l'équipe de l'USAID
- 3.2.4 Demande de fonds et mise en route du programme

## 3.3 Systèmes et politiques de gestion

- 3.3.1 Exigences minimales pour le système financier
- 3.3.2 Normes de la politique d'approvisionnement
- 3.3.3 Politiques en matière de ressources humaines

## 3.4 Planification

- 3.4.1 Plan de travail
  - 3.4.1.1 Sections du plan de travail
  - 3.4.1.2 Descriptions de l'activité
  - 3.4.1.3 Budget du plan de travail
  - 3.4.1.4 Ce qui fait un bon plan de travail
  - 3.4.1.5 Vérification et approbation du plan de travail
- 3.4.2 Lancement de votre plan de suivi et d'évaluation (M&E)
  - 3.4.2.1 Établissement d'un système de M&E
  - 3.4.2.2 Relation entre les cibles du programme et les indicateurs d'impact

## 3.5 Communication

- 3.5.1 Développement d'un plan de communication
- 3.5.2 Choix de la marque
  - 3.5.2.1 Comment développer une marque de niveau 2 pour mon programme ?
  - 3.5.2.2 Quels sont les éléments de la marque de mon programme ?
- 3.5.3 Marquage et exigences du donateur
  - 3.5.3.1 Création d'un plan de marquage
  - 3.5.3.2 Marquage des produits livrables du programme
  - 3.5.3.3 Exigences pour les sous-bénéficiaires
  - 3.5.3.4 Exigences spéciales
- 3.5.4 Démonstration de l'impact
  - 3.5.4.1 Racontez-nous votre histoire
- 3.5.5 Communication et éthique

## 3.6 Résumé et références

## 3.1 Aperçu

La période de mise en route est l'une des phases les plus importantes de votre programme. Bien que certains responsables se sentent obligés de commencer à mettre en œuvre le projet le plus rapidement possible, plus vous accorderez d'attention à l'établissement de bases solides (en établissant des systèmes et des politiques de gestion et en développant des plans de mise en œuvre spécifiques) moins vous rencontrerez de difficultés pendant la mise en œuvre de votre programme.

### Passer à la suite

- ▶ Liste de contrôle et chronologie de mise en route
- ▶ Systèmes financiers
- ▶ Processus d'approvisionnement
- ▶ Politiques relatives aux ressources humaines
- ▶ Mise en route du M&E
- ▶ Planification du travail
- ▶ Plan de communication
- ▶ Démonstration de l'impact

Ce chapitre présente les tâches majeures que vous devez accomplir entre la finalisation de votre subvention et la mise en œuvre de votre programme. La première partie, « Avant de commencer » (3.2), vous offre des conseils pour vous assurer une bonne mise en route du programme et comprend une chronologie et une liste de contrôle (3.2.2). Cette section présente également l'équipe de l'USAID (3.2.3) pour vous aider à comprendre son rôle et ses responsabilités. Enfin, cette section s'attarde sur les problèmes pratiques de la demande et de la dépense d'argent (3.2.4) pendant la phase de mise en route.

La section « Systèmes et politiques de gestion » (3.3) traite des exigences relatives aux systèmes et politiques concernant les finances (3.3.1), l'approvisionnement (3.3.2) et les ressources humaines (3.3.3).

La section « Planification » (3.4) couvre le développement d'un plan de travail (3.4.1) et la création de votre système M&E, puis la section finale comprend des informations sur le développement d'un plan de marquage et de choix de la marque (3.5.3.1).

## Objectifs

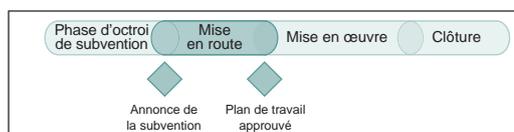
- Comprendre ce que vous devez accomplir pendant la phase de mise en route.
- Connaître les exigences minimales pour les systèmes de gestions clés.
- Suivre le processus de planification du travail initial.

## Termes clés et acronymes

- **AO** : l'Officier d'accord, le fonctionnaire de l'USAID ayant l'autorité pour passer, administrer, résilier ou clôturer des accords, pour prendre des décisions et tirer des conclusions à ce propos au nom de l'USAID.
- **AOR** : Représentant de l'Officier d'accord (anciennement dénommé l'Officier technique compétent). Dans le cadre d'un contrat, ce poste est dénommé Représentant de l'Officier chargé des contrats), le fonctionnaire de l'USAID chargé de suivre l'avancement du bénéficiaire vers l'objectif de l'accord et servant de lien technique entre le bénéficiaire et l'Officier d'accord (AO). L'AO nomme explicitement l'AOR et lui délègue l'autorité pour des responsabilités spécifiques. Il est nommé dans votre Accord de coopération.
- **Catégories budgétaires** : catégories normalisées que le Gouvernement américain suggère à tous les bénéficiaires d'utiliser, notamment Personnel, Avantages sociaux, Consultants, Déplacements/transports, Équipement, Fournitures, Services dessous-traitants (sous-traitants), Coûts du programme (parfois remplacé par « coûts de construction ») Autres dépenses et Coûts indirects.
- **Choix de la marque** : le processus de développement d'une identité pour un produit ou un service en utilisant des images et des mots pour provoquer des réactions émotionnelles positives chez les bénéficiaires, qui sont influencés par leurs interactions avec la mise en application de la marque (promotion, service clients, autres clients, etc.).
- **Communication** : le processus de transmission d'idées et d'informations sur la nature d'une organisation et les problèmes qu'elle traite, une activité continue principale qui est essentielle pour la survie d'une organisation.
- **Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet ou du programme que le Gouvernement américain ne prend pas en charge. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature.

- **Contribution en nature** : ressources autres qu'en espèces apportées à un projet qui peuvent comprendre des services bénévoles, des équipements ou des biens. Elles peuvent également compter toute obligation de contribution du bénéficiaire.
- **FM ou FMO** : le Bureau de gestion financière de l'USAID.
- **M&E** : suivi et évaluation, le processus qui consiste à collecter et à analyser des données et des informations dans le but d'identifier et de mesurer l'impact d'un projet.
- **Marketing** : les processus et activités qui contribuent à l'image publique d'une organisation. Cette dernière, lorsqu'elle est développée de manière efficace (et renforcée par le bon travail du personnel), aide à gagner la confiance des bénéficiaires, des dirigeants locaux et des donateurs.
- **Marquage** : application des identités graphiques et des logos au matériel du programme ou à la signalisation du projet pour que les contributeurs le/la reconnaissent visuellement et qu'ils identifient les organisations qui effectuent le travail.
- **Marque** : une représentation visuelle du produit ou du service, comme un logo ou un symbole graphique qui est facilement reconnaissable. Il s'agit de la « signature » de votre programme ou projet.
- **NICRA** : entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour couvrir le coût indirect. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
- **Personnel clé** : fait référence aux postes du projet et aux personnes qui remplissent des rôles particuliers. En général, les postes identifiés dans l'Accord de coopération comme le personnel clé sont les rôles de dirigeants considérés comme essentiels pour une mise en œuvre réussie de l'ensemble du projet.
- **Plan de travail** : un document qui présente les activités prévues d'un programme, les ressources associées et les cibles.
- **Politiques relatives aux ressources humaines** : un ensemble de règles, de valeurs, ou de principes-guides qui définissent la façon dont une organisation gère les problèmes liés aux ressources humaines. Les politiques de ressources humaines doivent refléter la bonne pratique, être écrites, être communiquées dans toute l'organisation et être vérifiées et modifiées périodiquement afin de traduire les changements de circonstances.
- **Seuil de micro-achats** : le montant défini par une organisation au-dessous duquel une procédure d'approvisionnement sera simplifiée. Par exemple, si votre seuil de micro-achats s'élève à 1 000 USD, vous devrez obtenir un minimum de trois offres pour les articles dont le prix excède ce seuil, mais pas pour les articles dont le prix est égal ou inférieur au seuil.
- **SF-1420** : formulaire 1420, formulaire biographique employé du contractant, utilisé pendant le processus d'embauche pour collecter les informations pertinentes, notamment l'historique des salaires.
- **Subvention égale à la somme versée** : un pourcentage ou un montant fixe de ressources ne provenant pas du Gouvernement américain que l'USAID demande aux bénéficiaires de fournir à un projet pour être admissibles à l'octroi de fonds.
- **Système de comptabilité de caisse** : une méthode de comptabilité qui enregistre les événements en se basant sur les flux de trésorerie et la position de trésorerie. Le revenu est enregistré lorsque les fonds sont perçus et les dépenses sont enregistrées lorsque les fonds sont décaissés. Dans un système de comptabilité de caisse, les revenus et les dépenses sont également appelés encaissements et décaissements. La comptabilité de caisse ne reconnaît pas les promesses de paiements ni les intentions de recevoir un paiement ou un service dans l'avenir comme les dettes, les créances, les dépenses prépayées ou les régularisations. Ce système est plus simple pour les particuliers et les organisations qui ne comptent pas de nombreuses transactions de ce type ou lorsque le laps de temps entre le début de la transaction et le flux de trésorerie est très court.
- **Système de comptabilité d'exercice** : une méthode de comptabilité qui enregistre les événements financiers en se basant sur l'activité économique plutôt que l'activité financière. Dans la comptabilité d'exercice, le revenu est enregistré quand il est gagné et réalisé, quelle que soit la date à laquelle il est perçu.

## 3.2 Avant de commencer



### 3.2.1 Cinq conseils pour gérer une mise en route réussie

1. *Communiquez l'évolution de votre projet à toutes les parties prenantes* : les avancées de votre subvention sont susceptibles de motiver le plus grand nombre, notamment le personnel du projet, les sous-bénéficiaires, les bénéficiaires, l'USAID ainsi que les agents du gouvernement et les membres de la communauté de la zone de mise en œuvre de votre projet. Cependant, l'excitation peut vite se transformer en frustration si rien ne semble se passer pendant des semaines, voire des mois. Assurez-vous d'informer et d'impliquer tout le monde pendant la phase de mise en route pour conserver l'élan et l'enthousiasme.
2. *Impliquez le personnel, les sous-bénéficiaires et les communautés dans le processus de planification* : le moyen le plus facile de maintenir l'enthousiasme est d'impliquer le personnel, les sous-bénéficiaires et les membres de la communauté dans le processus de planification du travail. Ne cédez pas à l'envie de rédiger un plan de travail qui se base uniquement sur votre compréhension de la situation parce que vous pensez qu'impliquer un plus grand groupe dans cette tâche vous ferait perdre davantage de temps et retarderait la mise en œuvre. Le temps supplémentaire que vous aurez investi au début peut renforcer le sentiment d'appartenance au processus et au projet.
3. *Apprenez les exigences de l'USAID* : en effet, la conformité commence avant la date de début de votre subvention. Pourquoi ? Car la notification d'une subvention signale le début d'une série d'événements qui peut comprendre une enquête préalable à la subvention, des négociations et la finalisation de votre subvention. Savoir ce que demande l'USAID et quand vous aidera à partir du bon pied.
4. *Commencez à nouer des relations solides avec vos homologues de l'USAID (les experts techniques et les préposés au contrat)* : vous rencontrerez vos nouveaux homologues aux États-Unis et/ou au sein des missions qui travaillent toutes dans le même but de rendre votre programme prêt pour la mise en œuvre. En établissant de bonnes relations avec ces personnes, vous pourrez gagner leur confiance et rendre le processus plus facile pour tout le monde.
5. *Élaborez des systèmes et des processus qui facilitent la mise en œuvre* : la mise en route implique l'établissement de processus de gestion fondamentaux, y compris les systèmes de gestion financière et M&E. Vous pouvez être tenté d'imposer des systèmes automatisés très techniques. Toutefois, avant de le faire, réfléchissez aux conséquences : Quelle formation sera nécessaire ? Quels sont les coûts nécessaires ? Les coûts sont-ils excessifs ? L'infrastructure nécessaire pour prendre en charge des solutions de pointe est-elle présente ? Le personnel a-t-il le temps et la capacité d'apprendre à utiliser ces systèmes ? L'utilisation de ces systèmes permet-elle aux sous-bénéficiaires de participer au processus de M&E ? Assurez-vous de tester ces nouveaux systèmes dans le domaine approprié pour garantir qu'ils sont pratiques, abordables et viables.

### 3.2.2 Liste de contrôle et chronologie de mise en route

La phase de mise en route d'un projet commence lorsque la subvention est octroyée et continue jusqu'à ce que votre plan de travail soit approuvé et que vous receviez le financement indiqué pour la mise en œuvre. Certaines activités de cette phase et de la phase d'octroi de subvention peuvent se chevaucher, comme le traitement des conditions préalables à la subvention. Certaines activités ont commencé pendant la phase de mise en route et peuvent continuer pendant la phase de mise en œuvre. La figure 3 répertorie les tâches clés à réaliser au cours de la phase de mise en route.

Figure 3—Tâches de mise en route clés

Événement/tâche	Description	Chronologie	Référence
Subvention finalisée	Commencez la phase de mise en route en remettant la subvention signée au partenaire.		<a href="#">Chapitre 2</a>
Tâches préalables à la subvention restantes	Se rapporte aux aspects de la phase préalable à la subvention qui sont en attente (tels que les conditions préalables à la subvention).	Dans la continuité de la phase de subvention	<a href="#">Chapitre 2</a>
<a href="#">Demande de fonds pour couvrir la mise en route</a>	Demandez des fonds à votre agence bailleur de fonds pour couvrir les coûts relatifs au personnel et au développement des systèmes qui sont nécessaires pour réaliser les objectifs de mise en route. <b>Remarque</b> : ces fonds peuvent ne pas être utilisés pour commencer la mise en œuvre.	Selon le besoin	<a href="#">Section 3.2.4</a>
<a href="#">Plan de travail</a>	Développez un plan de travail détaillé pour la première année du projet en vous basant sur votre Accord de coopération. L'USAID peut vous fournir un modèle. Effectuez une comparaison budget/plan de travail pour vous assurer que les activités prévues sont cohérentes avec les montants du budget.	Commence après la planification du projet	<a href="#">Section 3.4.1</a>
<a href="#">Systèmes financiers</a>	Assurez-vous que votre directeur financier comprend les exigences relatives aux rapports financiers de la subvention et qu'il dispose du nécessaire pour répondre aux exigences minimales. Ouvrez un nouveau compte bancaire exclusivement dédié au projet et faites l'acquisition de logiciels de comptabilité, si nécessaire.	Certains aspects doivent être terminés avant de recevoir les fonds	<a href="#">Section 3.3.1</a>
<a href="#">Procédures et politiques d'approvisionnement</a>	Établissez un processus d'approvisionnement efficace pour vous assurer que tous les approvisionnements réalisés dans le cadre de votre subvention répondent aux exigences de l'USAID et qu'ils reflètent les bonnes pratiques commerciales.	Doivent être terminés avant de faire des achats	<a href="#">Section 3.3.2</a> , <a href="#">chapitre 4</a>
<a href="#">Politiques relatives aux ressources humaines</a>	Développez toutes les politiques relatives aux ressources humaines en conformité avec la législation locale en matière de travail et communiquez-les à votre personnel. Les politiques des ressources humaines doivent, au minimum, comprendre les sections suivantes : égalité d'accès à l'emploi et non discrimination, lieu de travail exempt de drogues, invalidité, contre le trafic d'êtres humains et politique du VIH sur le lieu de travail.	Les systèmes de suivi des horaires sont obligatoires immédiatement ; les autres politiques peuvent être moins pressantes	<a href="#">Section 3.3.3</a>
<a href="#">Système de M&amp;E</a>	Développez les définitions des indicateurs, les processus de collecte des données et les outils. Communiquez l'importance de la qualité des données au personnel et formez-les pour qu'ils collectent et enregistrent les données correctement.	En coordination avec le développement du plan de travail	<a href="#">Section 3.4.2</a>
<a href="#">Évaluation des données de base</a>	Menez ou vérifiez les résultats d'une évaluation des données de base spécifiques à un programme et recherchez les principales données de base qui peuvent déjà être disponibles.	En coordination avec le développement du système de M&E	<a href="#">Section 3.4.2.1</a>
<a href="#">Révision du plan de travail</a>	Soyez réceptif lorsque l'USAID revoit votre plan de travail. Ajustez votre programme, si nécessaire, puis avertissez votre AOR immédiatement si l'une des modifications affecte votre budget et vos cibles.	Le moment peut varier	<a href="#">Section 3.4.1.5</a>
<a href="#">Plan de marquage/communication</a>	Développez un plan de marquage/communication et vérifiez votre plan de marquage et de choix de la marque de l'USAID.	Terminé avant la mise en œuvre	<a href="#">Section 3.5.3.1</a>
Plan de travail approuvé	Vous recevez une notification lorsque votre AOR approuve votre plan de travail. (Si vous agissez sur la base d'un remboursement plutôt que d'une avance, vous commencerez la mise en œuvre à ce moment.)		<a href="#">Section 3.4.1.5</a>
Financement pour la mise en œuvre	1. S'ils n'ont pas déjà été engagés, demandez des fonds pour couvrir les premiers coûts de mise en œuvre. Soyez conscient que le processus de l'USAID pour engager des fonds peut parfois prendre plusieurs semaines, donc assurez-vous de prévoir en conséquence. 2. Vous recevez les fonds de l'USAID. Les organisations qui fonctionnent sur une base d'avance des fonds peuvent commencer à mettre en œuvre le projet une fois que le premier versement des fonds de mise en œuvre est reçu.	Jusqu'à un mois pour engager des fonds supplémentaires, plus jusqu'à deux semaines pour les verser	<a href="#">Chapitre 4</a>

### 3.2.3 Votre équipe et l'équipe de l'USAID

Pendant la mise en route, il est important que vous gériez les attentes de l'ensemble de l'équipe du projet ainsi que des parties prenantes bénéficiaires en les engageant dans la planification et en les informant de l'état du projet. Ainsi les choses seront réglées plus rapidement et cela aidera le personnel à renforcer leur confiance, leur expertise et les compétences de direction. Ce sera très important pour résoudre des problèmes et atteindre les objectifs.

Pendant la mise en œuvre, les membres de l'équipe travailleront avec les agents du gouvernement hôte à l'échelle locale et nationale ainsi qu'avec la mission de l'USAID sur le terrain et/ou le personnel basé à Washington (et parfois, les deux). Pendant la durée de votre subvention, vous aurez affaire à trois bureaux principaux de l'USAID : le bureau d'accord, le bureau financier et le bureau technique.

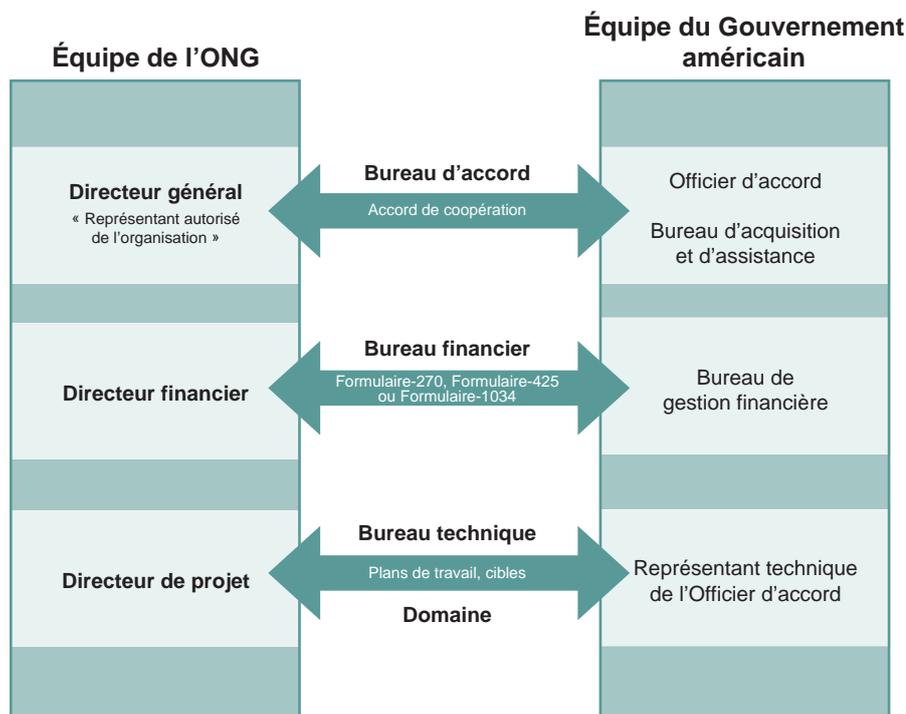
Le Bureau d'accord de l'USAID est l'endroit où vous avez déposé la demande de financement, négocié et obtenu votre subvention. Le

bureau d'accord gère les problèmes liés à la conformité avec les conditions de votre accord. La principale personne au sein de l'USAID avec laquelle vous allez interagir est l'Officier d'accord (AO). L'AO est chargé de l'approbation des actions formelles (excepté en cas de délégation) et des modifications apportées à la subvention. L'homologue de l'AO dans votre organisation est probablement le Directeur général ou toute autre personne occupant un poste de direction similaire, ayant l'autorité pour passer des accords légaux au nom de l'organisation.

A l'USAID, le bureau financier est la Division des paiements et de la gestion de la trésorerie (CMP), mais elle est souvent désignée sous le nom de Bureau de gestion financière (« FM »).

Dans la plupart des cas, le bureau technique est votre point de contact principal au quotidien. Le bureau technique traite tous les aspects programmatiques de votre subvention. Les accords de l'USAID identifient l'AOR comme étant le point de contact principal au bureau technique (nommé dans votre Accord de coopération ou postérieurement par l'AO). Une lettre de désignation de l'AO exprimera les responsabilités de l'AOR.

Figure 4—Contacts homologues dans les équipes de l'ONG et de l'USAID



### 3.2.4 Demande de fonds et mise en route du programme

Les coûts de mise en route doivent être identifiés et comptabilisés dans le budget soumis avec votre proposition. Une fois approuvés, vous êtes libre de dépenser ces fonds pour la mise en route du programme. Demandez des fonds en complétant le formulaire 270 (SF-270) (<http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>). Bien que les avances soient généralement attribuées sur une base trimestrielle, vous serez peut-être restreint à demander des fonds un mois à la fois. (Pour plus d'informations sur la façon de remplir le formulaire SF-270 et de verser les fonds de l'USAID, consultez le [chapitre 4](#).)

Vous devez bien budgétiser et dépenser les fonds de mise en route en cas de retard dans l'approbation de votre plan de travail. Il n'est pas déraisonnable d'attendre que la phase de mise en route dure trois mois ou plus.

Les fonds que vous recevez pendant la phase de mise en route font partie du montant total de la subvention. Vous devez les utiliser uniquement pour couvrir les coûts de mise en route budgétisés. Si vous dépensez plus que votre budget pour cette phase, cette dépense doit être soustraite au fonds disponibles pour mettre en œuvre votre subvention et peut entraver votre capacité à atteindre vos

objectifs. De la même façon, les fonds du montant engagé qui n'ont pas été dépensés pour la mise en route seront disponibles pour la mise en œuvre.

Avant d'approuver votre plan de travail, l'USAID peut vous demander d'apporter des modifications. Ainsi, il est important que vous attendiez l'approbation écrite avant de commencer à offrir des services. Notez que de nombreuses activités qui contribuent à votre capacité à offrir des services ne font pas nécessairement partie de la mise en œuvre, par exemple, la formation des sous-bénéficiaires sur votre système de M&E, le recrutement du personnel et la planification des achats. Soyez créatif et utilisez ce temps judicieusement pour préparer votre organisation, vos éventuels partenaires et vos sous-bénéficiaires à agir une fois que le plan de travail est approuvé.

**Remarque :** la limite concernant la mise en œuvre pendant le processus de vérification du plan de travail s'applique uniquement pendant l'approbation de votre premier plan de travail. Les vérifications de plan de travail suivantes de l'USAID n'affectent pas la mise en œuvre des activités en cours, mais l'approbation est nécessaire pour étendre les activités.

La figure 5 répertorie des exemples de la façon dont vous devez ou ne devez pas dépenser les fonds de mise en route.

Figure 5—Utilisation appropriée des fonds de mise en route

OUI : peut être financé pendant la mise en route	NON : NE PEUT PAS être financé pendant la mise en route
<ul style="list-style-type: none"> <li>Traitement des constatations de la revue des finances</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les salaires, ou une partie des salaires, pour le personnel qui participe aux tâches de mise en route, telles que la planification du travail, l'établissement des systèmes financiers ou la création du système de M&amp;E</li> <li>La publicité pour les postes spécifiques au projet, le recrutement et même la création d'offres d'emploi qui dépendent de l'approbation du plan de travail</li> <li>Les dépôts de garantie pour les locations et les installations ; assurez-vous de les enregistrer correctement comme des avances ou des régularisations dans votre système financier et non comme des dépenses jusqu'à ce qu'ils soient réellement engagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les salaires du personnel qui travaille uniquement à la mise en œuvre (par exemple, prestation de services)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation des membres du personnel et des sous-bénéficiaires nommés dans votre Accord de coopération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La formation des sous-bénéficiaires non approuvés ou la réalisation de formations à l'échelle communautaire</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'achat des articles nécessaires pour accomplir vos tâches de mise en route, tels que les équipements et les fournitures de bureau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'achat des articles pour la mise en œuvre du programme, tels que les kits d'essai, ou l'impression des documents spécifiques à la mise en œuvre du programme</li> </ul>

## 3.3 Systèmes et politiques de gestion

Plusieurs systèmes de gestion sont nécessaires pour mettre en œuvre votre programme correctement pour vous assurer de sa conformité avec les réglementations qui régissent votre subvention.

Cette section expose les facteurs importants et les exigences minimales pour chacun de ces systèmes, y compris :

- les exigences minimales pour le système financier (3.3.1)
- les normes de la politique d'approvisionnement (3.3.2)
- les politiques en matière de ressources humaines (3.3.3)
- le suivi et l'évaluation (3.4.2)
- l'évaluation des données de base (3.4.2.1)

### 3.3.1 Exigences minimales pour le système financier

Le Code des règlements fédéraux américain contient un ensemble d'exigences minimales que votre système financier doit respecter pour que votre organisation reçoive les fonds de l'USAID. Ces exigences sont conçues pour s'assurer que les fonds de l'USAID sont administrés de manière appropriée et utilisés aux fins prévues et que vous documentez l'utilisation des fonds afin qu'un auditeur puisse les vérifier (lorsque c'est nécessaire).

#### Aspects clés des exigences minimales pour le système financier

**S'applique aux :** bénéficiaires des fonds du Gouvernement américain soumis aux audits annuels

**Nécessaire pour :** les rapports financiers, les demandes de financement et les audits

**Vérifié par :** l'audit annuel

**Régi par :** Code des règlements fédéraux « exigences minimales des systèmes financiers » (<http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&sid=b3c3841e5bbf2cb2e94dc6312c427ef2&rgn=div8&view=text&node=22:1.0.2.22.25.3.54.2&idno=22>)

*En quoi cela aide mon programme ?*

On ne peut jamais assez insister sur l'importance d'une bonne gestion financière. Si l'on trouve la preuve d'une mauvaise ges-

#### Enquête préalable à la subvention sur votre système financier

Si l'USAID mène une enquête préalable à la subvention (voir chapitre 2), l'auditeur vérifie si votre système répond aux exigences minimales. Si votre système a failli à ces exigences, vous recevrez un rapport sur les déficiences.

tion financière au sein de votre organisation, cela ternira la réputation de votre organisation et rendra très difficile l'obtention de fonds à l'avenir.

Vous devez établir des systèmes financiers et des politiques pour être en conformité avec les exigences financières de votre subvention. Ces exigences comprennent la garantie que les coûts sont correctement classés, suivis et imputés et l'information financière est reportée correctement.

La section suivante expose certaines des exigences minimales pour la gestion financière relative à votre subvention. Cela ne vous dispense pas d'avoir un bon comptable ou un directeur financier dans votre personnel et ne couvre pas toute la gestion financière dont une ONG a besoin.

### Spécificités de la réglementation

Une bonne gestion financière implique :

- un logiciel de comptabilité ;
- des politiques financières écrites qui sont bien comprises par votre personnel ; et
- un personnel professionnel et bien formé.

Les exigences minimales ci-dessous se rapportent aux fonctionnalités du logiciel et aux politiques financières et vous devez toutes les intégrer dans la formation de votre personnel.

L'USAID requiert que votre système financier :

- Relie les données financières aux données sur le rendement pour créer un coût unitaire chaque fois que cela est possible.
- Conserve les archives qui identifient la source et l'application des fonds pour les activités sponsorisées par l'USAID. Ces archives doivent contenir des informations communes à toutes les subventions du Gouvernement américain, les autorisations, les montants engagés, les soldes non engagés, les actifs, les dépenses, le revenu et les intérêts.
- Assure un contrôle et une gestion responsable de tous les fonds, les biens et les autres actifs. Votre système doit protéger

de manière appropriée tous les actifs et assurer qu'ils sont utilisés uniquement aux fins autorisées.

- Compare les dépenses avec les montants du budget (de chaque subvention, si nécessaire).
- Possède des procédures écrites pour déterminer le caractère raisonnable, le caractère assignable et le caractère admissible des coûts conformément aux clauses des principes de coûts applicables de l'USAID et aux conditions de la subvention (voir la [section 3.3.2](#) sur les normes de la politique d'approvisionnement ci-dessous).
- Assure la tenue des livres comptables, notamment les registres de comptabilité analytique, appuyés par les pièces justificatives.
- Conserve les fonds de l'USAID sur un compte dédié, portant intérêt et distinct de tout autre fonds, même des autres fonds de l'USAID. Sauf si votre organisation (ou un de vos sous-bénéficiaires) reçoit moins de 120 000 USD par an ou si un compte portant intérêt requiert un solde minimum qui est trop élevé pour vous.
  - Vous devez rembourser les intérêts au-delà de 250 USD par an. (Vous pouvez garder jusqu'à 250 USD des intérêts afin de couvrir les frais administratifs.) Si vous êtes un sous-bénéficiaire, vous rembourserez l'excédant d'intérêts au bénéficiaire principal qui le remboursera à l'USAID.
  - Le paiement doit être déposé en dollars américains sur le compte de l'USAID à la Réserve fédérale de New York (FRBNY) par virement.
  - Les informations suivantes sont nécessaires pour chaque virement afin de s'assurer que les fonds ont été bien reçus, acceptés et crédités par la FRBNY :
- Produisez des données exactes nécessaires pour remplir les exigences relatives aux rapports financiers, y compris le SF-425. (Pour les détails sur les exigences relatives aux rapports financiers, consultez le [chapitre 5](#).)
  - Rapport actif contre rapport d'exercice : l'USAID autorise les systèmes de comptabilité d'exercice et de caisse. Si votre organisation conserve ses archives sur la base d'une comptabilité de caisse, vous ne devez pas établir de système de comptabilité d'exercice. Veuillez noter que la comptabilité de caisse n'est pas conforme au GAAP et n'est pas reconnue par les Normes internationales d'information financière. Une méthode de comptabilité d'exercice est fortement recommandée.

<b>A</b>	Réserve fédérale de New York (FRBNY) 33 Liberty Street  New York, New York 10045  TREAS/NYC FUNDS TRANSFER DIVISION ABA # 0210-3000-4 (également connu sous le nom d'Institution financière réceptrice FI)
<b>B</b>	USAID ALC = 72000001 (représente le compte de l'USAID)
<b>C</b>	Code de type/de sous-type : 10 Banque commerciale américaine participant au Fedwire 15 Banque centrale étrangère avec un compte FRB
<b>D</b>	Montant en USD
<b>E</b>	Institution financière émettrice FI (banque centrale étrangère ou participant américain au Fedwire)
<b>F</b>	Montant imposé (en USD ou devise étrangère) Taux de change (le cas échéant)
<b>G</b>	Informations du bénéficiaire (institution intermédiaire)
<b>H</b>	Initiateur/FI : Identifiant, nom, adresse
<b>I</b>	Initiateur aux informations du bénéficiaire (but)

### Système de comptabilité d'exercice

Une méthode de comptabilité qui enregistre les événements financiers en se basant sur l'activité économique plutôt que l'activité financière. Par exemple, dans la comptabilité d'exercice, le revenu est enregistré quand il est gagné et réalisé, quelle que soit la date à laquelle il est perçu.

### Système de comptabilité de caisse

Une méthode de comptabilité qui enregistre les événements en se basant sur le flux de trésorerie et la position de trésorerie. Ce système reconnaît le revenu lorsque les fonds sont perçus et les dépenses lorsque les fonds sont décaissés. Dans un système de comptabilité de caisse, les revenus et les dépenses sont également appelés encaissements et décaissements. La comptabilité de caisse ne reconnaît pas les promesses de paiements ni les intentions de recevoir un paiement ou un service dans l'avenir comme les dettes, les créances, les dépenses prépayées et les régularisations. Cela est plus simple pour les particuliers et les organisations qui ne comptent pas de nombreuses transactions de ce type ou lorsque le laps de temps entre le début de la transaction et le flux de trésorerie est très court.

En outre, l'USAID peut exiger une assurance détournement et vol si la couverture de votre organisation n'est pas suffisante pour protéger les intérêts de l'USAID. (Une assurance détournement et vol est une forme de protection qui couvre une organisation des pertes provoquées par les conséquences d'actes frauduleux. Elle assure généralement une entreprise contre les pertes causées par les agissements malhonnêtes de ses employés.) Si une telle assurance est requise, assurez-vous de l'obtenir auprès d'une compagnie qui respecte les normes de l'USAID.

#### Aspects clés des normes de la politique d'approvisionnement

S'applique aux : partenaires et sous-bénéficiaires financés par le Gouvernement américain

**Nécessaire pour :** l'audit annuel

**Vérifié par :** l'audit annuel

**Régi par :** une combinaison de la législation américaine, des réglementations de l'USAID et les conditions de votre subvention

### 3.3.2 Normes de la politique d'approvisionnement

Il existe des réglementations de l'USAID relatives à l'approvisionnement qui dictent ce que vous pouvez acheter, à quel endroit, le nombre d'articles que vous devez acheter et transporter, les taxes qui s'appliquent et les documents nécessaires. Ces réglementations sont abordées dans le [chapitre 4](#), mais cette section traite des politiques d'approvisionnement nécessaires pour régir votre processus d'achat.

#### *En quoi cela aide mon programme ?*

Puisque vous êtes le gardien des fonds de l'USAID, un de vos objectifs est de vous assurer que votre organisation utilise cet argent de manière appropriée et efficace pour offrir vos services aux bénéficiaires. Les réglementations relatives à l'approvisionnement sont destinées à garantir que les fonds ne sont pas mal gérés ou utilisés pour acheter des biens dangereux ou de mauvaise qualité qui peuvent être plus calamiteux que bénéfiques. Établir un processus d'approvisionnement approprié vous aide à protéger votre organisation et vos bénéficiaires, favorise la transparence et la comptabilité et vous aide à vous assurer que les fonds sont utilisés efficacement pour offrir les services nécessaires.

### Bases de la réglementation

- **Règles de conduite :** développez des règles de conduite écrites pour les employés et les officiers de votre organisation qui sont impliqués dans la sélection des biens, des services et des consultants ainsi que de la supervision de l'approvisionnement. Le code de conduite concerne tout le personnel parce que tous les membres du personnel sont impliqués dans l'approvisionnement d'une façon ou d'une autre, en particulier :
  - **Le conflit d'intérêts :** les employés ne doivent pas être impliqués dans la sélection ou la supervision de l'approvisionnement s'il existe un conflit d'intérêts potentiel ou avéré. Cela comprend les situations dans lesquelles l'employé, un membre de la famille proche de l'employé ou le partenaire de l'employé a un intérêt financier ou un quelconque intérêt dans l'entreprise sélectionnée pour une subvention. Cela comprend toute organisation qui emploie ou qui est sur le point d'embaucher l'employé, le membre de la famille de l'employé ou le partenaire de l'employé.
  - **Les gratifications :** les employés ne doivent pas demander ni accepter des gratifications, des cadeaux, des faveurs ou quoi que ce soit ayant une valeur monétaire de la part de sous-traitants ou d'organisations sous-traitantes bénéficiant d'une subvention. Cependant, vous pouvez définir des normes pour les situations dans lesquelles l'intérêt financier n'est pas considérable ou le cadeau est un article donné spontanément d'une valeur nominale.
  - **Les mesures disciplinaires :** les règles de conduite doivent exposer les mesures disciplinaires à appliquer aux employés qui violent ces règles.
- **La concurrence libre et ouverte :** encouragez la concurrence libre et ouverte dans la mesure du possible.
  - **L'avantage concurrentiel non équitable :** les vendeurs qui vous aident à développer les énoncés des travaux doivent être interdits de faire des appels d'offres.
  - **Critères d'évaluation clairs :** les sollicitations doivent clarifier les critères que votre organisation utilisera pour évaluer les offres.
- **Les procédures d'approvisionnement générales :** dans votre politique d'approvisionnement :

- éviter l'achat d'articles non nécessaires,
- considérer les options de location, s'il y a lieu,
- inclure dans vos sollicitations des éléments tels que :
  - les exigences techniques ;
  - les critères à utiliser dans l'évaluation des offres ;
  - les normes de performance minimales requises ;
  - les fonctionnalités des éléments requis ;
  - la préférence pour les produits et les services qui utilisent le système métrique ; et
  - la préférence pour les articles et les produits à faible consommation d'énergie qui préservent les ressources naturelles.
- **Petites entreprises, entreprises tenues par des minorités et des femmes aux États-Unis** : lorsque vous travaillez aux États-Unis, les bénéficiaires basés aux États-Unis doivent offrir un traitement préférentiel aux petites entreprises américaines, y compris **HUBZone** (<http://www.sba.gov/hubzone/aboutus/index.html>), les entreprises tenues par des vétérans, des vétérans handicapés suite à des blessures de guerre, des femmes et des minorités. Pour y arriver, vos politiques doivent :
  - Considérer la possibilité qu'une entreprise ait l'intention de signer un contrat de sous-traitance avec de petites entreprises, des entreprises tenues par des minorités ou des femmes dans votre processus d'évaluation.
  - Encourager les contrats avec des consortiums de petites entreprises, d'entreprises tenues par des minorités ou des femmes lorsqu'un contrat est trop important pour qu'une seule entreprise le prenne en charge.
  - Utiliser les services de plusieurs agences et organisations du Gouvernement américain, comme la Small Business Administration et le département commercial de Minority Business Development Agency, dans votre processus de sollicitation.
- **Instruments d'approvisionnement** : indiquez quand utiliser les nombreux instruments d'approvisionnement, comme les contrats à prix fixe, les contrats de remboursement des coûts, les bons de

commande et les contrats d'incitation. Vos politiques doivent interdire l'utilisation de méthodes de « cost-plus-a-percentage-of-cost » ou de « percentage-of-construction-cost » pour la signature des contrats.

### Seuil de micro-achats

Le montant établi par votre organisation, au-dessous duquel votre processus d'approvisionnement peut être simplifié. Par exemple, si votre seuil de micro-achats s'élève à 1 000 USD, vous devrez obtenir un minimum de trois offres pour des articles dont le prix est supérieur à ce montant, mais pas pour les articles dont le prix est égal ou inférieur à ce même montant. Il n'existe aucune exigence du Gouvernement américain concernant la valeur de ce montant.

- **Évaluation du sous-traitant** : stipulez clairement que vous conclurez des contrats avec des fournisseurs que vous pensez capables de réaliser correctement le travail requis. Vos politiques doivent prendre en compte l'intégrité du sous-traitant, les antécédents, les ressources financières et techniques ou l'accessibilité à d'autres ressources nécessaires. Vos politiques doivent également inclure un processus qui permet de s'assurer que les fournisseurs ne sont pas répertoriés dans la liste des parties exclues ([www.epls.gov](http://www.epls.gov)), la liste récapitulative des Nations Unies (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>) et la liste de ressortissants spécialement désignés du ministère américain des finances (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>). (Pour plus d'informations sur les fournisseurs inéligibles, consultez la [section 4.3.2.4.](#))
- **Procédure de documentation** : documentez l'analyse des prix/coûts pour chaque opération d'achat. L'analyse des coûts doit comprendre le test d'admissibilité (voir [4.3.2.1.](#))
- **Archives pour les gros achats** : conservez au moins les archives contenant les informations suivantes pour les achats qui dépassent votre seuil de micro-achats :
  - le motif de la sélection ;
  - le justificatif d'absence de concurrence lorsque les offres concurrentielles n'ont pas été obtenues ;
  - les documents sur la recherche d'activités de terrorisme ; et
  - la justification du coût de la sélection.

- **Système d'administration des contrats** : vous devez également disposer d'un processus pour évaluer la performance des sous-traitants qui documente si les sous-traitants respectent les termes, les conditions et les spécifications du contrat.
- **Vérification préalable à la subvention de l'USAID** : si votre organisation ne possède pas de politique d'approvisionnement qui respecte les normes minimales répertoriées ci-dessus (par exemple, si votre organisation a reçu des constatations défavorables concernant l'approvisionnement), l'USAID peut vous imposer de renforcer la surveillance des approvisionnements de votre subvention, par exemple, en demandant une vérification des nombreux documents (comme, la sollicitation, les estimations des coûts) pour tous les approvisionnements de 10 000 USD ou plus.

Il est important pour vous que vous adhérez strictement à la politique d'approvisionnement de votre organisation (qui respecte les exigences de l'USAID). Lors des audits on constate souvent que l'organisation ne respecte pas sa propre politique d'approvisionnement. Par exemple, si votre organisation exige un minimum de trois offres pour tout achat supérieur à 1 000 USD, il est primordial d'obtenir trois devis ou plus ou alors de documenter un motif valable pour ne pas avoir obtenu ces devis.

### 3.3.3 Politiques en matière de ressources humaines

Un certain nombre de réglementations de l'USAID affecte les questions liées aux ressources humaines. (Consultez les Règles de conduite concernant les conflits d'intérêts, les gratifications et les mesures disciplinaires à la section 3.3.2 sur les normes de la politique d'approvisionnement.)

*Comment les politiques relatives aux ressources humaines aident-elles mon programme ?*

Les personnes sont les actifs les plus précieux de votre organisation. En établissant un ensemble de politiques relatives aux ressources humaines, vous ne restreignez pas votre personnel et vos bénévoles, au contraire elles vous aident à les guider et les protéger afin qu'ils puissent participer au meilleur de leurs capacités.

Certaines politiques relatives aux ressources humaines sont requises par la législation locale, la législation américaine ou votre

agence bailleur de fonds, alors que d'autres sont pratiques et nécessaires pour gérer une organisation efficacement. Quelle qu'en soit la source, établir des politiques relatives aux ressources humaines claires et bien développées ne fera qu'améliorer la communication entre les responsables et les employés, clarifier les attentes et assurer que tout le personnel est traité équitablement. Elles peuvent également protéger votre organisation contre les griefs et les poursuites judiciaires s'ils surviennent.

Il est judicieux de vérifier vos politiques relatives aux ressources humaines concernant la conformité aux exigences de l'USAID. Ce processus vous permettra d'identifier et de résoudre les manquements ou les conflits. Votre organisation doit créer un manuel de l'employé à partager avec le personnel.

### Les essentiels de la politique

- **Législation locale en termes de travail et réglementations** : les organisations doivent être conformes au droit du travail en vigueur dans la région où le personnel est embauché. Par exemple, il existe peut-être des réglementations qui empêchent la discrimination à l'embauche ou exigent certains avantages sociaux. Il est également important pour les organisations et les employés d'être clairs dès le début au sujet de la discipline et du licenciement, des droits de l'employé et de l'employeur et des motifs d'action disciplinaire ou de licenciement.
- **Règles de conduite** : les règles de conduite sont établies pour gérer les comportements et la conduite professionnelle qui affectent la capacité de l'employé à accomplir son travail et à représenter l'organisation. Celles qui sont liées à l'approvisionnement (3.3.2) sont décrites ci-dessus, mais vous pouvez souhaiter les étendre pour inclure l'assiduité, la performance, le maintien d'un environnement de travail sain et sûr et des conditions de travail équitables, comme l'interdiction du harcèlement sexuel et de la discrimination.
- **Feuilles de présence** : les feuilles de présence sont nécessaires pour votre audit annuel pour tout le personnel qui est payé avec les fonds de l'USAID, y compris les sous-traitants et les employés à temps partiel. En outre, il est utile que les bénévoles remplissent des feuilles de présence afin que vous puissiez vérifier leurs horaires et calculer leur contribution dans votre contribution du bénéficiaire (le cas échéant).

• **Due diligence en matière de décision d'embauche** : vous êtes tenu de disposer d'un résumé de l'historique académique et professionnel du candidat (un curriculum vitae ou CV) pour chaque employé embauché dans le cadre de votre subvention pour vérifier son historique d'emplois et de salaires. L'Accord de coopération n'exige pas d'utiliser le SF-1420 (le « Formulaire biographique employé du contractant », formulaire AID-1420-17, <http://www.usaid.gov/forms/AID1420-17.doc>), le formulaire utilisé pour documenter l'historique de salaires des employés et des sous-traitants. Cependant, le formulaire biographique de données « 1420 » est souvent utilisé pendant le processus d'embauche parce qu'il facilite le recueil des informations pertinentes. Notez que, bien que ce formulaire ne soit pas obligatoire, l'USAID le demande souvent pour aider à justifier les salaires.

• **Protections d'embauche des organisations confessionnelles** : dans le cadre des lois américaines d'égalité d'accès à l'emploi, une organisation confessionnelle (FBO) mettant en œuvre un programme de l'USAID a le droit d'embaucher des personnes qui partagent la religion de l'organisation pour mener à bien ses activités. Si vous choisissez d'agir ainsi, assurez-vous que vos politiques relatives aux ressources humaines sont claires sur ce point.

• **Politique relative à un lieu de travail exempt de drogues** : votre Accord de coopération demande que vous, et tout sous-bénéficiaire d'une subvention, émettiez une charte de lieu de travail exempt de drogues. Cette charte de politique doit être signée par tous les membres du personnel de votre organisation. Pour assurer l'adhérence à cette politique, incluez-la dans deux documents : d'abord, dans le manuel des ressources humaines, puis sous forme de document séparé d'une seule page qui doit être signé par tous les employés et placé dans le fichier personnel de chacun.

Conformément aux Clauses standard obligatoires du Gouvernement américain, la charte relative à un lieu de travail exempt de drogues doit comprendre :

- une déclaration qui stipule que la fabrication, la distribution, la dispense, la possession et l'utilisation d'une substance contrôlée est interdite ;
- les mesures spécifiques que votre organisation prendra à l'encontre des employés qui violent cette interdiction ; et

- les conditions d'emploi dans le cadre d'une subvention, qui stipulent qu'un employé doit :
  - respecter les termes de la charte, et
  - vous avertir par écrit lorsqu'il ou elle est condamné(e) pour avoir enfreint une politique en matière de drogue sur le lieu de travail dans les cinq jours civils qui suivent l'accusation.

En outre, votre organisation est tenue d'établir un programme de conscientisation contre la drogue pour informer vos employés sur :

- les dangers induits par l'abus de drogue sur le lieu de travail ;
- la politique relative au lieu de travail exempt de drogues ;
- les programmes de conseil, de réhabilitation et d'assistance aux employés concernant la drogue ; et
- les pénalités que vous pouvez mettre en place pour punir les abus de drogue sur le lieu de travail.

Cette politique et ce programme doivent être mis en place au plus tard 30 jours après l'entrée en vigueur de votre subvention.

Vous êtes tenu d'informer l'USAID immédiatement si un employé est condamné pour avoir enfreint une politique en matière de drogue sur le lieu de travail. Vous devez envoyer une notification par écrit dans les 10 jours civils qui suivent la condamnation et identifier le poste de l'employé et le numéro de chaque subvention dans le cadre de laquelle l'employé travaillait.

Dans les 30 jours qui suivent la condamnation de l'employé, vous devez soit :

- prendre les mesures personnelles appropriées contre l'employé, qui peuvent aller jusqu'au licenciement (en conformité avec les politiques relatives aux ressources humaines de votre organisation et le droit de travail en vigueur), ou
- demander à l'employé de participer à des programmes de réhabilitation et d'assistance contre la drogue approuvés par une agence de santé locale, régionale ou nationale, une agence d'application des lois ou une autre agence appropriée.

Dans le cas où la législation locale vous interdirait d'appliquer l'intégralité de cette politique, avertissez votre AO ou AOR et demandez-lui conseil.

- Politique sur le VIH/SIDA : une politique sur le VIH/SIDA définit la position d'une organisation sur l'embauche des personnes qui vivent avec le VIH ou le SIDA et le traitement attendu pour les personnes qui vivent avec le VIH ou le SIDA sur le lieu de travail. Bien qu'une politique sur le VIH/SIDA ne soit pas nécessaire, elle est considérée comme une bonne pratique pour une organisation, en particulier celles qui travaillent dans le domaine du VIH/SIDA. Une politique sur le VIH/SIDA formalise l'engagement de l'organisation à traiter le VIH/SIDA et à soutenir le personnel qui vit avec le VIH ou le SIDA, notamment des avantages pour les soins ou le traitement, des ajustements dans l'attribution du travail dans la mesure du possible et la sécurité du travail. Le développement d'une politique sur le VIH/SIDA compréhensive peut permettre à l'organisation de conserver et de bénéficier d'un personnel qualifié.

Assurez-vous que votre organisation est en conformité avec la législation locale et nationale en matière de travail en ce qui concerne l'embauche de personnes qui vivent avec le VIH/SIDA. Dans certains cas, la politique de votre organisation peut dépasser ce qui est légalement requis, en particulier dans les pays qui ne possèdent pas de lois concernant l'embauche de personnes qui vivent avec le VIH.

### Création d'un manuel de l'employé

Une fois que vous avez développé et vérifié les politiques relatives aux ressources humaines de votre organisation, imprimez et assemblez-les dans un manuel de l'employé pour le partager avec votre personnel. Assurez-vous que le personnel signe une charte qu'il a reçue et vérifiée et qu'il a compris son obligation à adhérer à la politique de votre organisation. Incluez également une vérification de cette politique dans votre processus d'orientation.

## 3.4 Planification

Il s'agit du produit livrable et de l'outil de mise en œuvre le plus important que vous êtes tenu de développer pendant la phase de mise en route de votre plan de travail. Un bon plan de travail synthétise toute la planification technique, organisationnelle et financière pour votre programme. Il reprend la description du programme approuvée dans l'Accord de coopération et la transforme en un plan de mise en œuvre spécifique d'un an que l'USAID doit approuver avant que vous ne puissiez commencer à travailler.

Cette section traite d'abord de la planification du travail, qui couvre ce que vous souhaitez réaliser, comment et quand vous prévoyez de le réaliser. Le suivi et l'évaluation est alors intégré comme une considération essentielle. Ce chapitre conclut avec une discussion sur un autre produit livrable important requis par l'USAID, le plan de marquage et de choix de la marque (3.5.2).

### 3.4.1 Le plan de travail

Votre plan de travail est un descriptif détaillé qui expose exactement la façon dont vous prévoyez de mettre en œuvre la première année de votre programme. Bien que la période d'exécution de votre subvention puisse être de plusieurs années, vous créez et remettez généralement des plans de travail tous les ans qui permettent d'ajuster le programme d'année en année.

Les plans de travail sont basés sur la description du programme de votre Accord de coopération. La description du programme exprime ce que vous prévoyez d'accomplir tout au long de la durée de votre subvention et votre plan de travail apporte les détails et les aspects spécifiques.

Le plan de travail est un composant clé de votre responsabilité annuelle envers l'USAID et votre processus de gestion du projet interne. Le plan de travail est un outil qui vous permet de communiquer à l'USAID la façon dont vous allez exécuter votre programme. En outre, le plan de travail est un excellent outil que vous pouvez utiliser en interne pour mieux prévoir et gérer vos activités.

#### 3.4.1.1 Les sections du plan de travail

Parfois l'USAID peut vous demander d'utiliser un format particulier mais, dans la plupart des cas, ce sera à vous de développer votre plan de travail. Vous trouvez ci-dessous les cinq sections principales qui composent un plan de travail :

- I. [Résumé](#)
- II. [Plan de mise en œuvre](#)
  - a. [Matrice de logique de plan de travail](#)
- III. [Plan de suivi et d'évaluation](#)
- IV. [Budget](#)
- V. [Gestion et recrutement du personnel](#)

En outre, les plans de travail incluent souvent des [annexes](#) avec des documents de référence et d'autres informations sur votre programme.

## I. Résumé

Le résumé, qui ne fait généralement pas plus de deux pages, donne une description générale de votre projet et de la façon dont il est mis en œuvre. Il comprend le budget total requis pour les principales activités de l'année en cours et un tableau qui résume les objectifs que vous prévoyez d'atteindre au cours de l'année. Si vous mettez en œuvre un projet dans plusieurs pays, incluez une présentation générale et une présentation pays par pays. Si vous vous trouvez au milieu de l'exécution d'un programme sur plusieurs années, vous pouvez, si vous le souhaitez, intégrer un court résumé de l'évolution du projet à cette date s'il est lié au plan de travail actuel. Par exemple, vous pouvez expliquer comment une mise en route lente la première année a affecté les plans initiaux et que votre plan de travail pour la deuxième année comprend des ajustements pour respecter les objectifs. Cependant, évitez d'entrer trop en détails dans l'explication de l'évolution, gardez cela pour vos rapports de performance trimestriels. Évitez également de trop détailler la façon dont vous allez ajuster chaque activité, intégrez ce détail dans les descriptions des activités dans le plan de mise en œuvre.

## II. Plan de mise en œuvre

Le plan de mise en œuvre, le cœur de votre plan de travail, contient des descriptions détaillées de chaque activité. Vous pouvez adopter différentes approches pour organiser cette section, en vous basant sur le nombre de pays et la structure des activités dans votre programme.

Certains partenaires commencent par les activités au niveau du siège, par exemple, le développement du matériel de formation. Les programmes sont souvent divisés en objectifs stratégiques (SO), des objectifs vastes à long terme qui sont directement liés à la description du programme dans votre Accord de coopération. Les descriptions de vos activités entrent dans vos objectifs stratégiques comme illustré dans la figure 6. Généralement, vos activités doivent rejoindre vos objectifs. Assurez-vous d'expliquer tous les objectifs que vous vous êtes engagé à atteindre. Si vous prévoyez de décrire un objectif, une description d'activité doit expliquer comment il sera atteint (voir section 3.4.1.2 dans Descriptions des activités).

### a. Matrice de logique de plan de travail

Votre plan de mise en œuvre doit comprendre une matrice de logique de plan de travail. Cette matrice lie les activités, les échéances et les cibles. Généralement, la matrice de logique de plan de travail est similaire au tableau de la figure 7, présentée dans le même ordre que votre plan de travail (Objectifs stratégiques et activités). Pour chaque activité, les productions au 3e mois, 6e mois, 9e mois et 12e mois sont répertoriées. Les productions du 12e mois sont un cumul. La matrice de logique du plan de travail montre également vos cibles, vos sous-bénéficiaires et les emplacements géographiques de chaque activité.

Figure 6—Mise en œuvre du plan de travail

Accord de coopération	Plan de travail Année 1	Plan de travail Année 2
Descriptions du programme d'un projet sur plusieurs années		
Objectif stratégique 1	Objectif stratégique 1 Activité A Chronologie/cibles... Activité B Chronologie/cibles...	Objectif stratégique 1 Activité A Chronologie/cibles... Activité B Chronologie/cibles...
Objectif stratégique 2		Objectif stratégique 2 Activité C Chronologie/cibles...
Objectif stratégique 3		Objectif stratégique 3 Activité D Chronologie/cibles... Activité E Chronologie/cibles... Activité F Chronologie/cibles...

Figure 7—Exemple de matrice de logique du plan de travail pour un programme de micro-entreprise pour les femmes à 3, 6, 9 et 12 mois

Activité	Productions 3e mois	Productions 6e mois	Productions 9e mois	Productions 12e mois	Cible	Indicateurs	Sous-bénéficiaires	Lieu
Kenya								
Objectif stratégique 1 : Donner plus de pouvoir aux femmes par le biais d'associations rémunératrices.								
Activité 1 : Formation d'associations de femmes	Établir 3 associations de 10 femmes chacune	Ajouter 3 associations (6 au total) de 10 femmes chacune	Ajouter 3 associations (9 au total) de 10 femmes chacune	Ajouter 3 associations (12 au total) de 10 femmes chacune	Engager 120 femmes dans l'ensemble de la communauté pour former 12 associations rémunératrices	nombre de femmes engagées	Nairobi Youth Alliance	Nairobi
Activité 2 : Améliorer les pratiques commerciales des dirigeants	Former 10 dirigeants de la communauté féminine	Former 10 dirigeants supplémentaires de la communauté féminine	Former 10 dirigeants supplémentaires de la communauté féminine	Former 10 dirigeants supplémentaires de la communauté féminine (40 au total)	Former 40 femmes en pratiques commerciales efficaces et en compétences professionnelles	nombre de femmes formées	Les peuples dans le monde	Nairobi

### III. Plan de suivi et d'évaluation

Les plans de suivi et d'évaluation contiennent les éléments suivants (voir section 3.4.2) :

- les indicateurs répartis par endroit/zone géographique et activité ;
- les indicateurs sur le terrain de l'USAID répartis par endroit et activité ;
- les indicateurs supplémentaires que vous prévoyez d'utiliser pour surveiller vos programmes, répartis par zone géographique et activité ;
- un descriptif détaillé qui décrit votre processus de M&E ; et
- les définitions précises pour mesurer les cibles.

Le descriptif doit comprendre des informations sur :

- la façon dont les données sont recueillies ;
- la façon dont elles sont entrées dans votre système de M&E ;
- la fréquence à laquelle les données sont recueillies et entrées ;
- les contrôles ou les mesures mis en place pour vous assurer de l'exactitude et de la qualité des données ;
- la façon dont vous allez utiliser les données pour améliorer le programme ; et
- une présentation de la formation que vous dispensez au personnel impliqué dans la collecte des données.

Enfin, vous devez inclure des définitions précises pour tous les indicateurs. Par exemple, lorsque vous comptez quelqu'un comme « formé », existe-t-il un test ou un certain nombre de cours auxquels la personne doit participer ? Existe-t-il des normes gouvernementales et des certifications qu'elle doit passer ?

### IV. Budget

La section Budget comprend un descriptif du budget et se rapporte à un budget en annexe. La feuille de calcul du budget et le descriptif du budget doivent diviser le budget en catégories de budget standard de l'USAID.

Le descriptif doit disposer d'une présentation d'un ou deux paragraphes sur l'ensemble de la dépense. Le programme est-il opérationnel du point de vue des dépenses ? Si non, pourquoi ? Prévoyez-vous de décaler, ralentir ou accélérer la dépense ?

En outre, si vous avez besoin de répartir le budget, déterminez si ces modifications correspondront au seuil de répartition du budget de 10 % qui requièrent l'approbation de l'USAID. Expliquez les raisons qui vous poussent à répartir le budget et la façon dont vous allez compenser les manques dans les domaines où vous prenez de l'argent.

## V. Gestion et recrutement du personnel

La section Gestion et recrutement du personnel comprend un tableau de l'organisation qui montre la structure de rapport et identifie le personnel. En outre, un descriptif peut expliquer les stratégies de recrutement du personnel, comme les plans de recrutement et de rétention de bénévoles, la formation et les stratégies de gestion des sous-bénéficiaires ou sur le terrain.

Pour les accords sur plusieurs années, les plans de travail après la première année peuvent se concentrer sur toute modification récente ou future dans la structure de recrutement du personnel du projet et son impact sur les plans pour les années suivantes. Gardez à l'esprit que vous devez toujours vous concentrer sur l'impact sur la mise en œuvre pour l'année suivante.

### Annexes

L'insertion d'annexes à votre plan de travail varie énormément d'un partenaire à un autre et d'un programme à un autre. Voici quelques exemples de documents que vous pouvez souhaiter joindre en annexe :

- les documents dans d'autres formats qui sont difficiles à intégrer dans le document principal (par exemple, un budget de plan de travail créé à l'aide de Microsoft Office Excel) ;
- les documents graphiques, tels que les organigrammes ;
- les informations supplémentaires qui fournissent davantage de détails sur votre programme, comme les synthèses de programme ou les calendriers de formation ; et
- de plus amples informations sur les sous-bénéficiaires, notamment les protocoles d'entente (MOU).

Bien que les annexes puissent être utiles, n'en abusez pas. Si la longueur de votre plan de travail a doublé après avoir inséré les annexes, demandez-vous si elles sont réellement utiles pour votre AOR.

Sinon, vous pouvez joindre une liste récapitulative des documents que votre programme utilise à l'aide d'une table des matières ou d'un court synopsis pour chaque élément. Cette liste peut comprendre des formulaires de collecte de données,

des manuels de formation, des brochures d'information, des introductions, etc. Incluez également des détails sur la langue dans laquelle le document est écrit, le nombre de pages, la personne qui a créé le document et la date de la dernière vérification. Votre AOR peut alors réclamer une copie du document complet ultérieurement, si besoin est.

### 3.4.1.2 Descriptions des activités

Les descriptions des activités sont une partie centrale de votre plan de travail, la bonne pratique est donc de commencer par rédiger vos descriptions des activités puis de construire le reste de votre plan de travail autour de ces dernières.

La première étape est de diviser le travail prévu en « activités » et en « objectifs ».

### Activités et objectifs

Les plans de travail regroupent les activités dans les objectifs. Un objectif est un but de haut niveau. Pour l'atteindre, vos activités travaillent ensemble. Il est relié à la description du programme de votre Accord de coopération. Les activités qui travaillent pour atteindre ce but entrent dans cet objectif.

Une activité est une série de tâches avec une ou deux productions principales. La ou les productions doivent être directement liées aux cibles. Si vous avez un nombre de cibles différentes pour une activité, essayez de les diviser. Les tâches sont-elles dans une activité en rapport avec celles-ci et sont-elles élaborées vers le même objectif ? Dans le cas contraire, pensez à réorganiser vos activités.

Si une activité ne correspond pas facilement à un objectif, essayez de déterminer quelle est la réalisation principale. Par exemple, peut-être qu'un événement que vous parrainez promeut la médiation, élève la conscience sur les formes indigènes de résoudre les conflits, encourage l'écoute active et fournit des informations sur la réconciliation sociale, mais l'objectif principal est la médiation. Si vous disposez d'autres objectifs stratégiques pour les formes locales de résolution des conflits, l'écoute active et la réconciliation sociale, vous pouvez toujours mentionner comment cette activité est liée à ces autres objectifs stratégiques dans votre description d'activité.

## Écriture des descriptions de l'activité

Une bonne description des activités est capable de communiquer ce qui suit :

- ce que vous prévoyez de faire ;
- comment vous prévoyez de le faire ;
- le temps que cela prendra ;
- la ou les personnes qui s'en chargeront ;
- à qui ou avec qui vous le ferez ;
- l'endroit où l'activité sera menée (un seul ou plusieurs lieux) ;
- comment l'activité est liée aux autres activités, dans ce projet ou dans les projets de vos partenaires (y compris les réseaux d'orientation) ;
- les coûts principaux associés à la réalisation de ce travail ; et
- les productions et les réalisations que

vous attendez et comment vous prévoyez de les mesurer.

Le principal objectif des descriptions des activités est de présenter les détails techniques et les échéances, que vous devez traiter en profondeur. Les autres domaines (recrutement du personnel, budget et M&E) ne doivent pas être aussi détaillés puisqu'ils sont abordés dans ces sections de votre plan de travail. Cependant, il est très utile de discuter de la façon dont une activité particulière est liée à ces sections.

Dans chaque description d'activité, faites références aux partenaires, aux documents ou aux programmes que vous prévoyez d'utiliser ou avec lesquels vous prévoyez de travailler. Intégrez des détails sur vos sous-bénéficiaires ou le programme que vous proposez d'utiliser dans une annexe pour éviter de trop vous écarter de la mise en œuvre.

Figure 8—Exemple de description d'activité : Soins à domicile de la communauté

### Soins à domicile de la communauté

L'activité de soins à domicile de la communauté est un programme de soins palliatifs à domicile établi et assuré par les bénévoles de la communauté locale. Cette activité est destinée à 20 communautés rurales dans la Région des nations, nationalités et peuples du Sud (SNNPR) en Éthiopie.

Ce programme utilise les matériels de formation de « Soins à domicile en Éthiopie » développés par l'ONG XYZ et dont l'utilisation est approuvée par le Gouvernement éthiopien. Les documents ont été traduits dans la langue locale la plus parlée dans la SNNPR.

Cette activité débutera dès que le plan de travail sera approuvé. Notre responsable de la formation, Almez Hailu, une infirmière titulaire avec cinq années d'expérience en soins à domicile, a achevé sa formation dans le programme en août. Elle voyagera dans la SNNPR pendant un mois pour mettre en place et mener la première formation des formateurs. Nous avons conclu un partenariat avec le Bureau régional de la santé publique de la SNNPR pour disposer de 10 formateurs qui connaissent la langue locale et amharique. La formation consiste en deux semaines de cours et deux semaines de pratique d'interventions à domicile supervisées. Une fois que les formateurs ont terminé leur formation, ils seront répartis dans 20 villages en cinq groupes de deux. Ils passeront environ un mois dans chaque village. Tout au long de l'année, ils iront au moins une fois dans chaque village.

Une fois qu'ils sont dans les villages, ils travailleront avec les communautés locales pour identifier les personnes qui ont besoin de soins et établiront des comités de soins à domicile, en commençant par les familles des personnes vivant avec le VIH/SIDA (PLWHA). Ils travailleront avec les comités pour former les bénévoles et identifier les besoins supplémentaires, comme la nutrition, le traitement et le dépistage. Puisque les formateurs font partie du bureau régional de santé publique, ils définiront les ressources locales pour les orientations.

Une fois que les 10 personnes sont formées, nous attendons de chacun d'eux qu'ils forment 10 bénévoles supplémentaires dans chaque village, afin d'atteindre un total de 210 personnes. En nous basant sur les données de prévalence, nous estimons qu'il existe en moyenne 25 PLWHA dans chaque village. Notre but est de rendre des visites au moins hebdomadaires à chacune de ces PLWHA après que nous les ayons identifiées et que nous ayons formé les bénévoles. Cela signifie que nous devons toucher environ 500 personnes avec les soins palliatifs à domicile.

Les comités de soins de la communauté apprendront à tenir les comptes et recevront des formulaires simples à remplir pendant chaque visite. Notre personnel de terrain M&E se rendra une fois par mois dans chaque village pour recueillir les données et les rapports oraux des comités sur l'état de leurs programmes. Ces membres du personnel seront également capables de réapprovisionner les bénévoles en kits de soins à domicile et de répondre à toutes leurs questions. Le personnel de terrain reste une semaine dans chaque village et visitera plusieurs domiciles au cours de leurs visites pour assurer un contrôle de qualité.

Nous travaillerons également avec le Bureau régional de santé publique pour surveiller les effets par le biais de références à d'autres traitements, tests et programmes pour les orphelins et les enfants vulnérables.

## Exemple et grandes lignes des descriptions des activités

Voici les grandes lignes d'une description d'activité :

- nom de l'activité
- type de programme/domaine d'activité du programme
- répartition géographique de l'activité ;
- description technique du projet ; et
- état actuel de l'activité (est-ce une nouvelle activité ou la continuité d'une activité ?).
  - S'il s'agit d'une nouvelle activité, quelles étapes devez-vous suivre pour commencer ? Combien de temps la mise en route va-t-elle prendre ?
  - S'il s'agit de la continuité d'une activité, existe-t-il des modifications/extensions cette année ?
- Incluez toute autre étape spécifique qui est nécessaire pour atteindre les cibles de cette année, comme le besoin d'identifier les locations, l'embauche ou le recrutement de bénévoles, le développement de documents, les achats importants (véhicules), etc., ainsi que les échéances pour la réalisation.
- Les coûts principaux associés à l'activité.
- Qui effectuera le travail, le personnel, les bénévoles ou les sous-bénéficiaires.
- Les cibles estimées pour l'activité.
- Les indicateurs que vous allez surveiller pour mesurer l'impact et la qualité.
- Les liens avec d'autres programmes et les effets supplémentaires que le programme peut avoir.

### 3.4.1.3 Budget du plan de travail

Votre budget de plan de travail doit inclure six éléments :

- une feuille de calcul du budget sommaire ;

- une feuille de calcul du budget détaillé ;
- un descriptif du budget ;
- une identification au niveau international ;
- une identification des articles qui demanderont des exemptions ou des approbations ; et
- les détails de la contribution du bénéficiaire/subvention égale à la somme versée.

Les feuilles de calcul du budget, à la fois sommaire et détaillé, doivent être au format Microsoft Office Excel® et il est préférable de les réunir dans un seul fichier avec des feuilles de calcul distinctes. Idéalement, l'onglet sommaire calculera automatiquement le total à partir du détaillé.

### Feuille de calcul du budget sommaire

Le budget sommaire montrera les totaux pour chacune des catégories de budget standard de l'USAID. La feuille de calcul doit également montrer la contribution du bénéficiaire et la subvention égale à la somme versée le cas échéant. Les catégories de budget standard sont intégrées dans un exemple de feuille de calcul de budget synthétique dans la figure 9.

### Feuille de calcul du budget détaillé

Le budget détaillé répartit davantage les coûts et chaque ligne de votre budget doit également comprendre un coût unitaire.

Idéalement, les totaux de la feuille de calcul du budget détaillé sont calculés à l'aide de formules qui sont directement liées à la feuille de calcul du budget sommaire. Cela vous aidera de manière significative s'il vous faut ensuite remanier le budget.

La figure 10 est un exemple d'une section (A. Personnel) de la feuille de calcul du budget détaillé pour Mon ONG.

Figure 9—Exemple de budget sommaire

Budget synthétique pour Mon ONG						Contribution du bénéficiaire (si nécessaire)	Total des coûts du projet
		Année 1	Année 2	Année 3	Total	3 ans	3 ans
A.	Personnel	45,000	47,250	49,612	141,862	50,000	191,862
B.	Avantages sociaux	9,000	9,450	9,922	28,372	5,000	33,372
C.	Consultants	10,000	10,500	11,025	31,525		31,325
D.	Déplacement, transport	22,000	23,100	24,255	69,355		69,355
E.	Équipement	40,000	0	0	40,000	6,535	46,798
F.	Fournitures	4,990	882	926	6,798		6,798
G.	Services contractuels (contrats de sous-traitance)	135,000	141,750	148,837	425,587		425,587
H.	Coûts du programme	75,000	78,750	82,688	236,438	143,634	380,072
I.	Autres dépenses (par ex., audit)	25,000	26,250	27,563	78,813		78,813
J.	Coûts indirects	0	0	0	0		0
	<b>TOTAL</b>	<b>365,990</b>	<b>337,932</b>	<b>354,828</b>	<b>1,058,750</b>	<b>205,169</b>	<b>1,263,919</b>

Figure 10—Exemple de budget détaillé

Budget détaillé de l'année 1 (1er jan. 2010 au 31 déc. 2010)				
A.	Poste	Taux par mois	Nombre de mois LOE*	Total de l'année 1
1.	Directeur de projet	\$1,000	12	\$12,000
2.	Directeur financier	\$900	12	\$10,800
3.	Responsable du programme	\$800	12	\$9,600
4.	Assistant du programme	\$650	12	\$7,800
5.	Réceptionniste	\$400	6	\$2,400
6.	Conducteur	\$400	6	\$2,400
	<b>SOUS-TOTAL</b>			<b>\$45,000</b>

\* LOE : niveau d'efforts

## Descriptif du budget

Un descriptif du budget doit faire référence aux feuilles de calcul du budget sommaire et du budget détaillé. Il doit commencer par indiquer la liste des catégories standard du budget et donner une brève description des coûts principaux qui seront engagés. Certaines catégories de budget nécessitent de plus amples explications, comme suit :

- **Personnel** : identifiez le personnel clé et le pourcentage de leur temps dédié au projet.
- **Bénéfices sociaux** : il est important d'identifier distinctement les bénéfices sociaux auxquels votre personnel a droit pour que l'USAID puisse comprendre comment votre politique relative aux ressources humaines est liée au budget. (N'oubliez pas non plus que si la politique de votre organisation est de payer des indemnités au personnel à la fin du contrat, cela doit se refléter dans votre budget et vos notes de budget.) Rappelez-vous de suivre les régularisations dans votre système de comptabilité s'il s'agit d'un système de caisse.
- **Contrats** : Ils doivent inclure le nom des sous-bénéficiaires que vous prévoyez d'utiliser sur le projet. Indiquez les coûts prévus pour vos sous-bénéficiaires dans cette catégorie sans inclure chaque poste en détail. Il ne faut pas mélanger les postes de budget du sous-bénéficiaire avec les vôtres (leurs postes détaillés tels que les salaires, les bénéfices sociaux, les déplacements, etc. seront inclus en annexes). Pour les consultants, n'oubliez pas d'inclure la justification des coûts (comme le tarif journalier basé sur leur historique de salaire établi et vérifié ou sur le formulaire SF-1420) et la justification des unités (comme le nombre de jours, etc.).
- **Déplacements** : identifiez les déplacements internationaux et fournissez le justificatif.
- **Équipement** : identifiez l'équipement nécessitant des exemptions ou des approbations, notamment les véhicules, et fournissez le justificatif. Identifiez également les procédures d'acquisition (par un processus d'appel d'offres, par exemple).
- **Autres coûts directs** : identifiez les autres dépenses directement attribuables au projet qui ne sont pas incluses dans les lignes de budget présentées ci-dessus. Ils varient d'une organisation à une autre et peuvent inclure des coûts comme la location, les installations, les fournitures, l'équipement utilisable, etc. Les coûts unitaires pour ces types d'articles peuvent se baser sur l'expérience

de l'organisation dans la mise en œuvre de projets de portée et de taille similaires.

- **Octrois de fonds à une organisation sous-traitante** : identifiez les partenaires et incluez une courte description des activités que vous allez mettre en œuvre avec eux ou qu'ils mettront en œuvre pour vous.
- **Coûts indirects** : les coûts nécessaires pour bien mener un projet, mais qu'il est difficile d'attribuer à un projet en particulier, comme les installations, la location ou le personnel de soutien administratif. En cas de [NICRA](#), intégrez le montant et la manière dont il est calculé. Précisez également si le montant de la NICRA est provisoire ou final. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects, consultez la section [4.3.1.6](#). Pour plus d'informations sur l'établissement d'une NICRA, consultez la section [2.5.2](#).)

Le descriptif doit également aborder l'état de la dépense générale du programme. Le programme est-il opérationnel du point de vue des dépenses ? Si non, que prévoyez-vous de décaler, ralentir ou accélérer.

### Identification des articles nécessitant des exemptions ou des approbations

Incluez une liste de produits de base sujets à restrictions tels que les véhicules, les produits pharmaceutiques et d'autres articles nécessitant [des exemptions et/ou des approbations](#).

#### Différence entre « Coûts partagés » et « Subvention égale à la somme versée »

Le terme « subvention égale à la somme versée » est utilisé lorsque les bénéficiaires du programme doivent fournir une certaine quantité de fonds ne provenant pas du Gouvernement américain pour un projet afin d'avoir droit à des fonds du Gouvernement américain. Les « coûts partagés » se réfèrent à tous les autres cas dans lesquels des contributions ne provenant pas du Gouvernement américain sont dédiées à un programme.

Réfléchissez sérieusement au montant de la contribution du bénéficiaire ou à la subvention égale à somme versée à hauteur duquel votre organisation sera capable de contribuer.

Une fois que la contribution du bénéficiaire ou la subvention égale à la somme versée est proposée et approuvée, ou si elle est exécutoire, votre organisation est tenue de contribuer à hauteur de ce montant.

Il est également important de préciser la devise utilisée pour les dépenses locales. Lorsque vous proposez un montant de contribution du bénéficiaire, vérifiez s'il est en USD ou en devise locale.

### Contribution du bénéficiaire/contribution égale à la somme versée

Compilez un bref descriptif expliquant les contributions de votre organisation au projet, correspondant à votre contribution du bénéficiaire ou au montant engagé égal à la somme versée, le cas échéant.

#### 3.4.1.4 Ce qui fait un bon plan de travail

Les trois caractéristiques suivantes sont celles d'un bon plan de travail :

1. Le plan de travail décrit les activités de manière complète et minutieuse, de façon à ce que quelqu'un qui ne fait pas partie du projet puisse les comprendre.
2. Les différentes sections du plan de travail sont liées. Par exemple, si la description de l'activité stipule que 50 personnes seront touchées, puis la section M&E décrit la façon dont on a déterminé si les 50 personnes ont été touchées, la section budget compte les coûts engendrés pour toucher ces 50 personnes et la section recrutement du personnel montre comment l'organisation a employé et formé quelqu'un pour toucher ces 50 personnes.
3. Les activités, le calendrier et le budget proposés sont réalistes et réalisables.

#### 3.4.1.5 Vérification et approbation du plan de travail

Une fois que vous avez terminé le brouillon de votre plan de travail, soumettez-le conformément aux instructions de votre Accord de coopération. Généralement, cela signifie le soumettre par e-mail à votre AOR. Votre AOR organisera alors une vérification technique avec plusieurs experts de l'USAID. On peut vous demander d'apporter des modifications à votre programme qui peuvent être de petites corrections ou une réorganisation majeure du programme. Une fois de plus, les modifications majeures sont généralement demandées uniquement si vous avez proposé des activités qui ne sont pas cohérentes avec les lignes directrices de l'USAID ou les plans du pays hôte. Si ces modifications affectent vos cibles ou votre budget, assurez-vous d'avertir votre AOR. Les modifications nécessitant une répartition du budget ou les modifications dans la portée ou les cibles peuvent impliquer une modification de votre accord.

Généralement, le processus de vérification pour la première année prend plus de temps et implique davantage de révisions que les suivantes.

Une fois que vous avez apporté toutes les modifications demandées, votre AOR effectuera une dernière vérification et formulera une approbation du plan de travail formelle. À ce niveau, si vous prévoyez de fonctionner sur une base de remboursement, vous pouvez commencer la mise en œuvre. Si vous fonctionnez sur une base d'avance, alors votre AOR fera en sorte que vous receviez un montant engagé supplémentaire à partir duquel vous pouvez commencer à financer. L'octroi du montant engagé peut prendre un mois plus deux semaines supplémentaires pour que les fonds arrivent sur votre compte bancaire. Assurez-vous de prévoir en conséquence et de gérer les attentes des parties prenantes du projet.

Il existe une chose importante à prendre en considération : si votre organisation n'a pas rempli toutes les conditions préalables à la subvention au moment où vous êtes prêt à mettre en œuvre le programme, l'USAID peut ne pas autoriser votre organisation à recevoir les fonds. (Pour plus d'informations sur les conditions préalables à la subvention, consultez le [chapitre 2](#).)

#### 3.4.2 Lancement de votre plan de suivi et d'évaluation (M&E)

L'expérience a démontré que la bonne pratique requiert de penser au M&E dès le début. Bien que de nombreuses personnes aient entendu parler des évaluations qui ont lieu à la fin du projet, vous devez en mener une au début du projet qui servira de point de départ ou de donnée de base pour mesurer le changement. C'est-à-dire recueillir les données avant que l'intervention ne commence.

Bien qu'elles soient souvent mentionnées ensemble, le suivi et l'évaluation sont, en fait, deux activités distinctes, liées mais pas identiques. Ce qu'elles ont en commun c'est qu'elles cherchent à apprendre ce que vous faites et comment vous le faites.

La surveillance implique de suivre l'évolution de votre projet, ce qui signifie systématiquement recueillir et analyser les informations concernant ce que vous faites, les personnes que vous touchez et si les activités sont

menées conformément au plan. Cela offre une base pour l'évaluation. L'évaluation est la comparaison entre l'impact réel du projet et ce qui été prévu sur les plans. Elle regarde ce que vous avez décidé de faire, ce que vous avez accompli et comment vous l'avez accompli.

Votre système de M&E recueille des informations sur des douzaines de points de données de votre programme pour que vous puissiez suivre l'évolution et analyser l'efficacité de chaque activité.

#### Aspects clés de l'élaboration du système M&E

**S'applique à :** tous les bénéficiaires

**Nécessaire pour :** le rapport de performance

**Vérifié par :** les évaluations de la qualité des données

**Régi par :** votre Accord de coopération et les réglementations de l'USAID

### En quoi cela aide mon programme ?

Établir un système de M&E représente plus que créer une feuille de calcul ou une base de données. Vous devez également comprendre vos objectifs généraux et comment suivre les activités et l'évolution du programme pour vous assurer que vous atteignez les objectifs.

En concevant un système de M&E qui est facile à utiliser et capable de répondre aux défis posés par les opérations sur le terrain, vous disposerez d'un outil puissant pour suivre l'évolution et l'impact de votre programme ainsi que les données pour vous guider pour l'affiner.

#### 3.4.2.1 Établissement d'un système de M&E

La section suivante expose plusieurs considérations importantes à garder à l'esprit lorsque vous établissez votre système de M&E. De nombreuses ressources de M&E gratuites sont disponibles sur Internet, dont certaines sont répertoriées dans la section Références pour vos lectures complémentaires. En outre, une section particulière sur les évaluations des données de base (voir le cadre sur les [évaluations des données de base](#)) peut vous aider à commencer à recueillir des données de base.

##### 1. Planifiez votre chronologie de M&E.

À quels produits livrables votre système de M&E contribue-t-il et quand sont-ils exigibles ? Par exemple :

- Quand les rapports liés au M&E sont-ils exigibles (voir le [chapitre 5](#) sur les exigences relatives aux rapports) ?
  - les exigences relatives aux rapports du gouvernement hôte ;
  - les exigences relatives aux rapports de performance de l'USAID ; et
  - le rapport final.
- De quelle autre façon utiliserez-vous les données pour la gestion interne du programme ?
  - pour alimenter la planification du travail et la budgétisation annuelles ;
  - pour l'évaluation à mi-parcours ;
  - pour l'évaluation finale ;
  - pour une autre surveillance régulière de votre programme ; et
  - comme un outil pour la prise de décision.

Les objectifs programmatiques à long terme doivent se baser sur la performance et la réaction sur le terrain, notamment la réaction des bénéficiaires ciblés. Dans le cadre et selon les exigences relatives aux rapports de l'USAID (conformément aux plans stratégiques), les plans de M&E doivent inclure les indicateurs pour suivre l'évolution sur une viabilité à long terme. Inscrivez ces éléments sur un calendrier pour vous assurer que votre système est prêt à livrer les données dont vous avez besoin à temps.

##### 2. Utilisez les objectifs de votre programme pour définir des indicateurs.

Certains indicateurs peuvent être nécessaires pour un programme ; ils définiront une partie des données que vous recueillez. Le gouvernement hôte peut également exiger que le programme élabore ses rapports selon les indicateurs spécifiques au pays.

En outre, vous souhaitez sélectionner certains de vos indicateurs que vous utiliserez pour mesurer l'impact des activités de votre programme. Vous devez aligner ces indicateurs spécifiques au programme avec vos objectifs et ils doivent vous aider à mesurer si vous avez réussi à les atteindre.

##### 3. Sélectionnez des méthodes de collecte de données appropriées.

Un plan de M&E solide vous donnera une idée du nombre de bénéficiaires qui reçoivent le soutien de votre projet ainsi que des changements que ce soutien a amené dans leurs vies. Des méthodes de collecte

### Évaluations des données de base

Une évaluation des données de base donne un instantané de la communauté ou du groupe de bénéficiaires ciblé avant le début du projet. Elle peut comprendre des données sur les communautés, les foyers et/ou les personnes selon les objectifs spécifiques du projet.

Ces données peuvent être utilisées avant la mise en œuvre pour affiner la conception du projet. L'évaluation se répète pendant le projet pour suivre l'évolution et aider à l'ajuster, puis à la fin du projet pour mesurer l'impact général du projet. L'évaluation des données de base est un composant important de votre système de M&E.

Les données provenant de sources sur le terrain peuvent contribuer aux données de base. En outre, les autres ONG/CSO qui opèrent dans le même pays que celui dans lequel vous travaillez peuvent posséder des données qu'ils souhaitent partager.

Cependant, celles-ci ne sont qu'un complément à votre enquête sur les communautés dans lesquelles vous souhaitez travailler. Cet aspect de l'évaluation doit se concentrer en particulier sur la collecte des données pertinentes pour votre projet.

Vous pouvez confier les évaluations des données de base à un évaluateur indépendant, en particulier si votre personnel de M&E n'est pas en place depuis le début. Assurez-vous de conserver tous les documents de votre évaluation des données de base, y compris tous les outils et les formulaires, pour que les évaluateurs les utilisent plus tard pour mener les évaluations à moyen terme et finales.

des données différentes recueillent des informations qui répondent à ces questions et il est important de prendre des décisions réfléchies sur le type de méthode de collecte des données à utiliser pour raconter l'histoire des résultats de votre projet.

Les méthodes de collecte des données doivent correspondre aux indicateurs développés pour le programme, être appropriées au contexte et être faciles à utiliser.

Envisagez des systèmes qui permettent une participation au niveau de la communauté et assurez-vous que toutes les analyses sont partagées avec les personnes qui mettent en œuvre les activités, pour que chacun puisse tirer un enseignement des données.

#### 4. Concevez d'abord un processus sur papier .

Quand le personnel rend visite aux bénéficiaires, quelles données auront-ils besoin de capturer ? Comment vont-ils recueillir ces données ? Comment vont-ils

enregistrer les données ? Comment allez-vous consolider et analyser les données pour les rapports ?

Commencez par concevoir votre processus étape par étape avec des formulaires sur papier. Plus tard vous pourrez automatiser ou informatiser certains composants du processus.

#### 5. Adoptez une approche qui facilite la mise en œuvre.

À quels défis votre programme fait-il face dans ce domaine ? Les déplacements sur site dans les zones rurales sont-ils onéreux et prennent-ils du temps ? Existe-t-il des équipements électriques ou alimentés par énergie solaire ? Avez-vous un bon accès à l'Internet ? Quel niveau d'alphabetisation pouvez-vous espérer des bénévoles ou du personnel de terrain, y compris les connaissances informatiques ?

Si vous prenez en compte les réalités affrontées par vos partenaires sur le terrain, vous pouvez utiliser des techniques simples pour rendre votre système plus adapté au terrain. Par exemple, utilisez les images et les icônes plutôt que les mots si l'alphabetisation est limitée, disposez de formulaires papier correspondant aux formulaires informatiques pour faciliter la saisie des données et développez un système de récupération sur papier au cas où les ordinateurs seraient indisponibles pour un moment.

#### 6. Simplifiez et automatisez les processus s'il y a lieu.

Une fois que vous disposez d'une vue d'ensemble de votre système, vous voudrez simplifier et automatiser les processus s'il y a lieu. Pour certains projets, l'USAID peut disposer d'un système automatisé ou d'une interface Web que vous devez utiliser pour capturer et/ou soumettre les données ; et pour d'autres disposer de modèles de feuilles de calcul. Assurez-vous que votre système est compatible et que vous pouvez entrer directement les données dans ces systèmes si une telle option est disponible.

#### 7. Concevez des documents de formation et/ou de référence pour la collecte des données.

Une fois que votre système est conçu, créez des documents de formation et de référence pour le personnel. Comprenez les défis particuliers que le personnel de terrain peut affronter et donnez-leur des conseils pour les aider. Une liste des définitions claires

de vos indicateurs et des lignes directrices sur ce qui doit être compté, et comment, peut être utile. Puis, formez et proposez un mentorat aux sous-bénéficiaires qui recueillent les informations pour alimenter votre système de M&E.

#### 8. Testez votre système.

Une exécution pratique de votre système, du début à la fin, peut détecter des problèmes de capture de données et des problèmes techniques pour qu'ils puissent être traités avant la mise en œuvre réelle.

#### 9. Saisissez des opportunités d'analyse et intégrez-y de la rétro-information.

Trop souvent, les mécanismes de M&E permettent de transmettre les données en amont dans la chaîne de communication (des communautés vers les bureaux du programme où l'analyse et l'apprentissage ont lieu) mais ils ne transmettent pas d'information en aval, vers la communauté. Les informations sont très utiles aux communautés et aux sous-bénéficiaires qui mettent en œuvre les activités. Ils peuvent en tirer des leçons et utiliser les données pour réaliser leur propre analyse du programme. Les outils de communication n'ont pas besoin d'être compliqués. Pour une petite communauté, il suffit simplement de montrer les activités et les bénéficiaires sur un chevalet de conférence pour voir quels clients reçoivent quels types de services chaque mois.

### 3.4.2.2 Relation entre les cibles du programme et les indicateurs d'impact

Une autre considération importante est de déterminer la façon dont vous démontrerez l'impact, en montrant les changements significatifs et viables dans une population cible ou une communauté une fois que l'intervention est terminée. L'impact est différent de la mesure des productions, par exemple, on compte le nombre de personnes formées, le nombre touché par certaines interventions, etc.

L'impact (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=189>) ne consiste pas non plus seulement à observer les réalisations, qui sont des effets sociaux, institutionnels et comportementaux observables à court et moyen terme des productions d'une intervention. Les indicateurs d'impact mesurent le changement réel au fil du temps. Ils tentent de

mesurer si votre travail a un effet sur la qualité de vie des bénéficiaires de votre programme.

Avant de lancer votre intervention, établissez une donnée de base en recueillant des données pour chacun de vos indicateurs. En apportant une image « avant/après » pour chaque indicateur, vous pouvez démontrer l'impact.

Les indicateurs d'impact sont liés aux objectifs. Par exemple, si vous exécutez un programme d'essai et de conseils bénévoles sur le VIH/SIDA (VCT), pourquoi souhaitez-vous que les personnes fassent le test de dépistage ? La réponse expose les objectifs que vous souhaitez que votre programme VCT atteigne :

- Les personnes séropositives chercheront un traitement.
- Les personnes séropositives prendront des mesures pour éviter la propagation du VIH.
- Les personnes séronégatives commenceront ou continueront à prendre des mesures pour se protéger et rester séronégatives.
- En aidant les personnes à connaître leur état et comment rester productif et en bonne santé, le programme aidera à combattre la stigmatisation et la discrimination.

Vous pouvez utiliser ces objectifs pour suivre les indicateurs d'impact : par exemple, suivez les personnes qui ont découvert qu'elles étaient séropositives et qui ont reçu des conseils, pour savoir combien d'entre elles :

- ont cherché un traitement,
- ont utilisé des préservatifs,
- ont conservé leur travail, ou
- ont signalé avoir subi une discrimination.

En associant les indicateurs d'impact aux cibles du programme, cela vous aide à suivre la quantité de travail que votre programme effectue et la qualité de vos interventions. Cela peut également vous aider à améliorer vos interventions et, ainsi, la vie des bénéficiaires.

## 3.5 Communication

La communication est un composant clé de tous les programmes. Non seulement elle vous aide à nouer des relations avec les donateurs, les bénéficiaires et autres parties prenantes mais elle permet également d'avertir les personnes de l'incroyable travail que vous effectuez, ce qui est important pour satisfaire les besoins de vos donateurs. Sur le long

terme, une stratégie de communication efficace peut être un moyen de renforcer votre soutien par les dirigeants locaux et les bénéficiaires, de développer des partenariats et de recevoir des fonds supplémentaires de votre donateur.

Bien que différentes activités impliquées dans la communication se croisent dans de nombreuses phases de votre subvention et qu'elles continuent tout au long du programme, il est préférable de commencer à les planifier pendant la mise en route. Plus tôt vous commencez à préparer et mettre en œuvre votre plan de communication, plus vous êtes susceptible de toucher de personnes et plus de personnes bénéficieront de votre programme.

Souvent, lorsque nous pensons « communication », nous pensons à faire la publicité d'un produit pour le vendre ou à envoyer un communiqué de presse, mais c'est beaucoup plus que cela. Chaque fois que vous essayez de transmettre des messages à un groupe de personnes extérieur à l'organisation, cela peut être considéré comme de la communication. Cela inclut :

- l'information des bénéficiaires potentiels sur les services que vous proposez ;
- l'attrait de bénévoles potentiels pour qu'ils dédient du temps à votre programme ;
- le partage de vos histoires de réussite avec la communauté d'ONG et les partenaires potentiels ; et
- l'information du public sur votre travail, avec les remerciements aux donateurs.

La section suivante aborde divers concepts clés, notamment le plan de communication (3.5.1), le choix de la marque (3.5.2), les exigences relatives au marquage (3.5.3), la démonstration de l'impact (3.5.4) et l'éthique de communication (3.5.5). Chacun de ces sujets est un composant clé de votre stratégie de communication et peut aider votre organisation à maintenir ses activités.

### En quoi cela aide mon programme ?

La communication comprend une variété de canaux, de méthodes et de stratégies. Il peut s'agir d'installer des enseignes et d'appliquer des logos ou d'accueillir des événements et de créer un site Web. Ensemble, ces derniers contribuent à l'image publique de votre organisation. Cette dernière, lorsqu'elle est

développée de manière efficace (et renforcée par le bon travail de votre personnel), vous aide à gagner la confiance des bénéficiaires, des dirigeants locaux et des donateurs.

### 3.5.1 Développement d'un plan de communication

Pour communiquer efficacement, il vous aide à prévoir ce que vous attendez de votre communication et ce que vous devez faire pour y parvenir. Un tel plan vous indique quelle direction prendre pour façonner votre image, créer une demande pour vos services et construire des relations avec les publics cibles clés.

Développer un plan de communication écrit demande des efforts. Cependant, une fois en place, un plan écrit rendra les choses plus faciles, il vous aide à définir les priorités, à vous libérer du stress de dernière minute ainsi qu'à mettre de l'ordre et vous concentrer sur les activités qui peuvent être réussies ou manquées.

Le processus de développement d'un plan de communication est similaire au processus utilisé pour un plan de travail ou un plan stratégique (chapitre 8). Comme eux, un plan de communication comprend :

1. des objectifs stratégiques ;
2. des activités ou des tactiques pour atteindre ces objectifs ;
3. la façon dont ces activités et ces objectifs sont soutenus et
4. les réalisations attendues (« cibles ») qui vous permettent de mesurer le succès de chaque activité.

Un plan de communication peut également inclure des politiques particulières pour la communication, notamment des directives éthiques (3.5.5), abordées plus tard dans ce chapitre.

### Cinq étapes pour une communication améliorée

1. *Créez une équipe de planification de la communication.*

Pour obtenir un engagement et améliorer les chances que votre plan ne prenne pas la poussière, impliquez des personnes qui seront responsables de la mise en œuvre

du plan. Si l'organisation a un responsable de la communication, il/elle doit diriger le processus. Si non, choisissez un membre du personnel ayant une expérience satisfaisante pour guider l'équipe à travers le processus.

### 2. Définissez un plan de travail et allouez du temps au processus.

Soyez clair au sujet des rôles que chaque participant jouera. Accordez trois à cinq jours, en une fois ou répartis sur une période, la première fois que vous le réalisez.

Il est important de séparer le travail que vous pouvez réaliser de celui que vous devez réaliser. Définissez des objectifs qui se concentrent sur ce qui doit être fait et assurez-vous que ces objectifs sont réalisables.

### 3. Menez un audit de communication.

Faites le point sur ce que vous faites et dites actuellement aux différents publics, notamment les bénéficiaires, les donateurs, les autres ONG et les bénévoles potentiels. Pour commencer, recueillez toutes les nouvelles histoires ainsi que les exemples de tous les documents existants comme des en-têtes, des prospectus, des brochures, etc. Aussi, regardez ce qui est communiqué dans l'environnement extérieur au sujet de votre programme et par la concurrence.

Comme pour tout processus de

planification, cela implique également de se poser quelques questions de base :

- Pourquoi voulons-nous communiquer avec des groupes en dehors de notre organisation (objectifs) ?
- Qu'espérons-nous obtenir (réalisations) ?
- Avec qui voulons-nous communiquer (public) ?
- Que voulons-nous communiquer (message) ?
  - les services que nous offrons ;
  - pourquoi ils ont besoin de ces services (c'est-à-dire la façon dont ils en bénéficieront) ; et
  - qui rend ce travail possible (c'est-à-dire valoriser le donateur et/ou le gouvernement hôte).
- Qui communiquera le message (messagers) ?
- De quelle manière voulons-nous le communiquer (canaux) ?
  - Quelle(s) langue(s) parlent-ils ?
  - Où et comment pouvez-vous communiquer avec eux ? En d'autres termes, quel est le meilleur moyen de les « confronter » à notre message ?
  - De quels aspects culturels devons-nous avoir connaissance ?

Vous trouverez un exemple de questions plus complètes dans la figure 11.

Figure 11 — Modèle d'audit de communication

<b>OBJECTIF(S)</b>	<p>Pourquoi voulons-nous communiquer avec des groupes en dehors de notre organisation (objectifs) ?</p> <p>Qu'espérons-nous obtenir (réalisations) ?</p> <p>Quelles sont nos priorités ?</p>
<b>PUBLIC(S)</b>	<p>Qui sont nos publics cibles ? (Soyez précis.) (Choisissez-les dans une liste.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bénéficiaires</li> <li><input type="checkbox"/> Donateurs</li> <li><input type="checkbox"/> Leaders d'opinion</li> <li><input type="checkbox"/> Médias</li> <li><input type="checkbox"/> Grand public</li> <li><input type="checkbox"/> Législateurs/autres entités gouvernementales _____</li> <li><input type="checkbox"/> Autres parties prenantes (décrivez _____)</li> </ul> <p>Quel est le profil de chacun d'entre eux ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle(s) langue(s) parlent-ils ? _____</li> <li>• De quels aspects culturels devons-nous avoir connaissance ?</li> </ul>

Figure 11 – Modèle d'audit de communication (suite)

<b>MISE EN ŒUVRE</b>	<p><b>Tactiques</b> Laquelle des méthodes suivantes (tactiques) avons-nous utilisé pour promouvoir l'organisation et ses messages principaux au cours des 12 derniers mois ? Disposons-nous d'exemples ?</p> <table border="0"> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Brochures</td> <td><input type="checkbox"/> Gazette</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Prospectus</td> <td><input type="checkbox"/> Événements</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Affiches</td> <td><input type="checkbox"/> Publicité dans les journaux locaux</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Panneaux publicitaires</td> <td><input type="checkbox"/> Publicité sur les radios locales</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Communiqués de presse</td> <td><input type="checkbox"/> Cartes de visite</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Site Web</td> <td><input type="checkbox"/> E-mail</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Présentations</td> <td><input type="checkbox"/> Autre _____</td> </tr> </tbody> </table> <p>Quelles sont les meilleures méthodes (tactiques) pour toucher nos publics cibles. En d'autres termes, quelle est la meilleure façon de les « confronter » à notre message ? (Toucher les publics avec des tactiques efficaces mentionnées ci-dessus.)</p> <p><input type="checkbox"/> Bénéficiaires  <input type="checkbox"/> Donateurs  <input type="checkbox"/> Leaders d'opinion  <input type="checkbox"/> Médias  <input type="checkbox"/> Grand public  <input type="checkbox"/> Législateurs/autres entités gouvernementales  <input type="checkbox"/> Autres parties prenantes (décrivez _____)</p> <p>Que voulons-nous communiquer à chaque public (message) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les services que nous offrons ;</li> <li>• pourquoi ils ont besoin de ces services (c'est-à-dire la façon dont ils en bénéficieront) ; et</li> <li>• qui rend ce travail possible (c'est-à-dire valoriser le donateur et/ou le gouvernement hôte).</li> </ul>	<input type="checkbox"/> Brochures	<input type="checkbox"/> Gazette	<input type="checkbox"/> Prospectus	<input type="checkbox"/> Événements	<input type="checkbox"/> Affiches	<input type="checkbox"/> Publicité dans les journaux locaux	<input type="checkbox"/> Panneaux publicitaires	<input type="checkbox"/> Publicité sur les radios locales	<input type="checkbox"/> Communiqués de presse	<input type="checkbox"/> Cartes de visite	<input type="checkbox"/> Site Web	<input type="checkbox"/> E-mail	<input type="checkbox"/> Présentations	<input type="checkbox"/> Autre _____
<input type="checkbox"/> Brochures	<input type="checkbox"/> Gazette														
<input type="checkbox"/> Prospectus	<input type="checkbox"/> Événements														
<input type="checkbox"/> Affiches	<input type="checkbox"/> Publicité dans les journaux locaux														
<input type="checkbox"/> Panneaux publicitaires	<input type="checkbox"/> Publicité sur les radios locales														
<input type="checkbox"/> Communiqués de presse	<input type="checkbox"/> Cartes de visite														
<input type="checkbox"/> Site Web	<input type="checkbox"/> E-mail														
<input type="checkbox"/> Présentations	<input type="checkbox"/> Autre _____														
<b>MISE EN ŒUVRE</b> (suite)	<p>Qui communiquera le message (messagers) ?</p> <p>De quelle manière voulons-nous le communiquer (méthodes/tactiques) ?</p> <p>De quelles ressources disposons-nous actuellement pour la mise en œuvre ?</p> <p>Comment ces ressources seront-elles attribuées ?</p> <p>Quelles ressources nous manquent ? Le temps, le matériel, l'argent ?</p> <p>Ce qui fonctionne ?</p> <p>Ce qui ne fonctionne pas ?</p> <p>Existe-t-il des compétences/capacités qui pourraient nous aider à mieux faire notre travail ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si oui, lesquelles ?</li> <li>• Comment allons-nous les acquérir ?</li> </ul> <p><b>Vérification</b></p> <p>Qui doit réviser et signer tous les produits/les documents de communication ?</p>														
<b>SUIVI ET ÉVALUATION</b>	<p>Comment suivons-nous la réussite (par exemple, enquête et coupures de journaux) ?</p> <p>Quelles ont-été nos tactiques de communication les plus efficaces ?</p> <p>Comment mesurons-nous l'impact de nos efforts ?</p> <p>Quels sont les plus gros obstacles pour toucher de manière efficace le/les public(s) avec nos messages ?</p> <p>Citez quelque chose que l'organisation peut faire pour améliorer immédiatement la communication.</p>														
<b>GÉNÉRALITÉS</b>	<p>Quel est le plus grand défi de communication que notre organisation a rencontré au cours de ces 12 derniers mois ?</p> <p>Pour nous, quels sont les plus grands défis de l'organisation pour l'année prochaine ?</p>														

#### 4. Développez un plan d'action de communication et un calendrier.

Vos réponses aux questions de l'audit deviennent la base de votre plan d'action. Essayez de concevoir des activités de communication « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et temporellement définies, voir le [chapitre 8](#)). N'oubliez pas d'inclure dans votre plan de communication des considérations budgétaires et un personnel suffisant pour mettre en œuvre les activités ciblées.

#### 5. Mettez en œuvre le plan.

En vous basant sur ce que vous avez appris, vous êtes prêt à développer des documents et diffuser votre/vos message(s). Assurez-vous de suivre et d'évaluer vos efforts. Reparcourez votre plan au bout de quelques mois et ajustez votre approche si nécessaire.

Si la mise en route est trop accablante, commencez par réaliser quelques tâches simples. L'élan suscité par une petite quantité de progrès peut aider à dynamiser l'organisation pour relever des défis plus importants.

bénéficiaires qui commencent à connaître et à avoir confiance en un aspect de votre programme peuvent facilement identifier d'autres services et chercheront vos services à l'avenir. Vous pouvez aller plus loin en choisissant une marque pour un réseau de services.

- **Créer une valeur de marque** : au fur et à mesure que votre marque se développe et que vous gagnez la confiance des leaders locaux, des donateurs et des bénéficiaires, vous augmentez la valeur de votre marque. Une marque valorisée améliore la viabilité de votre programme et vous aide à atteindre les objectifs de choix de la marque du donateur. Par exemple, si vous transmettez un projet avec une forte valeur de marque à un exécutant local, cela peut renforcer votre portée sur les bénéficiaires et les donateurs, en vous donnant une avance pour renouveler le financement.

Vous pouvez appliquer les principes de choix de la marque au nom de votre organisation (niveau 1) ainsi qu'à vos programmes (niveau 2), comme le fait un fabricant avec différentes marques pour différentes gammes de produits et, comme le montre la figure 12, « The Nature Conservancy » le fait pour les composants de son programme. Puisque la plupart des organisations ont déjà développé des marques pour leur identité, la section suivante se concentre tout d'abord sur le choix de la marque au niveau du programme (niveau 2).

### 3.5.2 Choix de la marque

Le choix de la marque est le processus consistant à utiliser les images et les mots, comme les logos et les slogans, pour identifier un produit ou un service. L'objectif du choix de la marque est d'établir une identité reconnaissable, qui vous aide à gagner la confiance de vos bénéficiaires et vous aide à associer certaines idées et certaines valeurs à votre marque. Développer une identité de marque pour votre organisation et vos programmes est le fondement du marketing de l'ONG.

Traditionnellement, nous pensons que les marques et stratégies de marque sont un domaine réservé au monde commercial. En fait, les ONG réalisent de plus en plus qu'en adaptant les techniques de choix de la marque à leurs programmes, elles peuvent tirer d'énormes avantages comme :

- **Créer la promesse de la marque** : les logos et les slogans peuvent vous aider à dire aux bénéficiaires ce qu'ils peuvent attendre des services de votre programme, comme la qualité, la confidentialité et une écoute particulière.
- **Élaborer une identité de la marque** : grâce à un choix de marque cohérent, les

#### 3.5.2.1 Comment développer une marque de niveau 2 pour mon programme ?

La première étape est de vous poser les questions suivantes :

- Qui sont les principaux bénéficiaires de notre programme ? Quelle langue, culture et autres préoccupations peuvent-ils avoir en lien avec la recherche de nos services ?
- Quel est l'objectif principal de notre programme ?
- Quels sentiments souhaitons-nous que les bénéficiaires ressentent vis-à-vis de notre programme ? Quelles valeurs et idées souhaitons-nous qu'ils associent à nos services ?

##### A. Qui sont vos bénéficiaires ?

Lorsque vous faites la liste de vos groupes de bénéficiaires, notez toutes

Figure 12—Analyse d'une hiérarchie de choix de la marque

	Niveau	Nom de la marque	Promesse de la marque	Slogan
1	Marque mère ou marque principale : Nom de l'organisation	The Nature Conservancy	Le leader dans la protection de l'environnement pour le bien de la terre et des hommes.	Protégeons la nature. Préservons la vie™
2	Sous-marque : Programme/projet/service	Nature Rocks™	Une initiative partenaire qui donne aux parents débordés et aux proches des outils, des instructions et des conseils ( <a href="http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx">http://www.naturerocks.org/getting-started.aspx</a> ) pour des activités rapides, faciles et peu chères (ou gratuites) pour qu'ils puissent profiter d'un bon moment en famille dans la nature.	Explorons™
3	Marque du consommateur : Composants indépendants	Guide de planification d'activités pour l'été 2009	Un outil spécifique pour aider les parents et les proches.	Du plaisir pour toute la famille

les considérations quant à la culture, la langue ou l'alphabetisation. Les plus grands programmes mis en œuvre dans plusieurs zones doivent faire la liste des différents sous-groupes qui peuvent être ciblés, comme les femmes, les groupes à haut risque, les groupes dans différentes zones ou les groupes ayant des contextes religieux, éducatifs, traditionnels ou socio-économiques.

Notez chaque préoccupation particulière que vos bénéficiaires peuvent avoir par rapport à la demande de vos services, comme assurer la confidentialité ou éviter la stigmatisation et la discrimination. Par exemple, un bénéficiaire potentiel ne voudra sûrement pas s'afficher ouvertement en entrant dans un bureau qui porte l'enseigne « Services liés au VIH/SIDA pour les personnes à haut risque ».

#### B. Quels sont les objectifs de votre programme ?

Ensuite, résumez la mission de votre programme en une phrase en essayant d'exprimer son objectif principal. Par exemple :

Le projet \_\_\_\_\_ cherche à améliorer la vie des personnes dans la région XYZ en leur proposant les connaissances et les compétences nécessaires pour améliorer l'accès à l'eau potable.

#### C. Comment voulez-vous que vos bénéficiaires perçoivent votre programme ?

Considérez votre programme du point de vue de vos bénéficiaires. Quels sentiments souhaitez-vous qu'ils ressentent vis-à-vis de votre programme ? Par exemple, il pourrait être : « sûr, digne de confiance, confidentiel, utile, approprié à la culture, réconfortant, etc. ».

### 3.5.2.2 Quels sont les éléments de la marque de mon programme ?

Vos réponses à ces questions constituent le fondement pour l'élaboration de votre marque. La prochaine étape est de considérer les éléments clés de votre image de marque, puis synthétisez l'objectif du programme et les sentiments que vous voulez que vos bénéficiaires ressentent vis-à-vis de votre programme, tout en gardant à l'esprit les considérations relatives à la langue, la culture et autres pour vos bénéficiaires.

#### Nom du programme

La première étape du développement de votre marque est de nommer votre programme. Il peut s'agir d'un nom simple ou d'un acronyme. Il peut être en anglais ou dans la langue natale de la zone ou vous travaillez. Quelques conseils pour nommer votre programme :

- Évitez les noms trop longs. Le nom de votre programme doit être facile à retenir.

- Faites une recherche Internet pour voir si un autre programme utilise déjà ce nom ; si vous trouvez un programme du même nom, pensez à changer le vôtre.
- N'intégrez pas « fondation » dans votre nom sauf si vous prévoyez de distribuer des fonds à d'autres organisations. Le terme « fondation » implique la disponibilité de fonds, donc les donateurs peuvent croire que vous n'avez pas besoin de fonds.
- Évitez les noms potentiellement offensifs ou aliénants (considérations culturelles, religieuses ou sociales selon l'endroit où vous prévoyez de travailler).

### Logo du programme

La création d'un logo pour votre programme est souvent l'aspect le plus intimidant du choix de la marque, particulièrement pour ceux qui ne sont pas des artistes ou qui ne se considèrent pas particulièrement créatifs.

Votre logo peut être dérivé du nom de votre programme ou des images populaires locales que vous pouvez adapter. Existe-t-il une fleur, un arbre ou un animal local particulier, qui symbolise ce que vous essayez de représenter ?

Amusez-vous. Si vous n'arrivez à rien, pensez à un logo simple utilisant le nom de votre programme dans une police sympathique. Si une idée de logo vous parvient plus tard, vous pouvez toujours l'ajouter.

### Slogans, images supplémentaires, etc.

Vous pouvez souhaiter exprimer autre chose que le nom d'un programme et un logo, en particulier pour les nouveaux programmes que les gens ne connaissent peut être pas beaucoup. Pensez à ajouter une phrase, un

slogan ou des images supplémentaires à côté de votre logo.

Par exemple, un programme qui offre des services de soutien psychologique, éducatif ou de santé peut souhaiter ajouter un slogan (une phrase courte à côté du nom du programme comme « Des enfants en bonne santé, intelligents et heureux »).

Pensez également aux exigences relatives au choix de la marque de votre donateur, qui demande souvent à ce que son logo soit apposé à côté du nom de votre programme.

Veillez à ne pas trop ajouter de mots et d'images. Votre marque doit être aussi claire et concise que possible.

### Étapes suivantes

Testez votre marque, en particulier si vous utilisez une culture et une langue différente de votre langue maternelle. Transmettez votre logo et le nom de votre programme à des locuteurs natifs et demandez-leur leurs réactions. On ne sait jamais quel symbole culturel peut être tabou ni quelle nuance de langage peut mener à une mauvaise interprétation. Une fois que vous avez développé la marque de base de votre programme, vous souhaitez intégrer votre marque dans votre communication publique et appliquer le logo aux produits livrables de votre programme.

### 3.5.3 Marquage et exigences du donateur

En développant votre marque, pensez à prendre en considération les exigences et les objectifs du choix de la marque de vos donateurs et des organisations partenaires.

Figure 13—Exemple d'identité de la marque



En appliquant les logos aux produits livrables du programme, qu'on appelle le marquage, cela permet d'identifier votre programme et de remercier la personne qui finance, soutient et met en application votre programme. Un marquage approprié consolide les relations entre les partenaires mettant votre programme en application et valorise le rôle des donateurs dans la réalisation du programme.

Non seulement le marquage est une bonne idée, mais les accords de l'USAID incluent des exigences de marquage spécifiques.

### 3.5.3.1 Création d'un plan de marquage

La meilleure façon de vous assurer de répondre aux exigences de l'USAID est de créer un plan de marquage qui indique exactement où, quand et comment vous allez marquer les produits livrables, les sites et les événements du programme.

L'USAID demande que vous soumettiez une stratégie de marque et un plan de marquage à votre AO qui décrivent comment vous allez mettre en œuvre les exigences de marquage dans votre programme. L'AO doit vérifier et approuver votre plan avant d'octroyer votre subvention.

Un bon plan de marquage décrit ce qui suit :

- Les éléments que vous allez marquer : tous les sites, les documents, les événements et les produits de base que vous acquérez ou produisez dans le cadre de l'Accord de coopération (par exemple, les bannières lors d'événements, les autocollants sur l'équipement, etc.).
- Comment vous allez les marquer : le type de marquage (apposer le logo de l'USAID et du bénéficiaire sur une bannière ou insérer des logos sur la couverture d'un cahier).
- Le moment où vous allez marquer : au cas où un élément ne pourrait pas être marqué immédiatement de façon permanente (par exemple, le site du projet qui est en construction), décrivez chaque marquage temporaire et les plans pour le marquage final.
- L'endroit où vous allez marquer : décrivez la taille et l'emplacement du logo de l'USAID et de tout autre logo.

### 3.5.3.2 Marquage des produits livrables du programme

Vous devez marquer les produits livrables du programme pour identifier et valoriser l'USAID ainsi que les personnes qui mettent le programme en œuvre. Cependant, vous ne marquerez pas tous les produits livrables de la même façon. Sur les entités bien visibles comme une clinique, vous pourrez apposer tous les logos de vos partenaires et donateurs. En revanche, il n'est pas nécessaire d'apposer l'identité de l'USAID sur des éléments comme les ordinateurs ou l'équipement de bureau.

Votre plan de marquage doit préciser l'approche pour différents produits livrables et, au moins, répondre aux exigences globales du donateur. Voici quelques exemples de produits livrables du programme qui doivent être marqués du logo de l'USAID :

- les sites du projet ;
- les documents électroniques et imprimés, comme le matériel informationnel et promotionnel, les présentations audiovisuelles, les annonces émanant de services publics, les sites Web, etc. ;
- les événements, comme les cours de formation, les ateliers, les conférences de presse ; et
- les produits de base, comme les équipements, les fournitures et tout autre matériel.

### Exceptions

Dans certaines situations, l'application d'un logo n'a aucun sens. Vous ne devez pas appliquer de logos quand ils risquent :

- d'altérer la fonctionnalité d'un élément ;
- d'engendrer des coûts importants ou d'être peu réalisables ;
- d'offenser la culture locale ou les normes sociales ou d'être considérés comme inappropriés ;
- de représenter un risque pour la sécurité des bénévoles, du personnel ou des bénéficiaires ; ou
- de provoquer une stigmatisation et une discrimination chez les bénéficiaires.

Incluez dans votre plan de marquage toute exception prévue. Si une circonstance imprévue se produit, vous devez demander une exemption à votre AO.

### 3.5.3.3 Exigences pour les sous-bénéficiaires

Les exigences en termes de marquage s'appliquent également aux sous-bénéficiaires. Il est bon (et requis dans de nombreux cas) d'ajouter dans vos accords de subvention à des organisations sous-traitantes une clause stipulant que les produits livrables du programme doivent inclure le logo de votre donateur (et peut-être également votre logo).

### 3.5.3.4 Exigences spéciales

L'AO peut exiger une révision préalable à la production des communications publiques et du matériel du programme financés par l'USAID pour vérifier s'ils sont en conformité avec le plan de marquage approuvé. Contactez votre AOR avant de les imprimer pour lui demander si l'USAID souhaite vérifier le produit final.

Toute communication publique financée par l'USAID, et dont le contenu n'a pas été approuvé par l'USAID, doit contenir l'avis de non-responsabilité suivant :

ce/cette rapport/étude/information audio/information visuelle/autre information/produit médiatique [à spécifier] est rendu(e) possible grâce au soutien généreux du peuple américain par le biais de l'Agence américaine de développement international (USAID). Le contenu relève de la responsabilité de [indiquer le nom de votre organisation] et ne reflète pas nécessairement le point de vue de l'USAID ou du Gouvernement américain.

Vous devez également donner des copies de chaque matériel de communication et du programme produit dans le cadre de la subvention à votre AOR.

Figure 14—Exemple de mise en œuvre du choix de la marque et du marquage



Page Web pour [www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net)

#### Bannière :

- A. Slogan pour le produit : « Partager des ressources et des connaissances au sein de la communauté d'ONG mondiale »
- B. Nom et logo du produit (niveau 3) : NGOConnect.Net
- C. Logo et marque du produit (niveau 2) : Programme de partenaires compétents

#### Pied de page :

- D. Avis de non-responsabilité du donateur
- E. Marques principales, sous-logos et sous-marques (niveau 1) : FHI 360, MSI
- F. Logo/marque du donateur : USAID.

### 3.5.4 Démonstration de l'impact

Pendant que vous développez vos stratégies de marketing et de communication, assurez-vous de rester concentré sur votre organisation, pour avoir un impact positif sur la vie des bénéficiaires dans les communautés que vous servez. Il s'agit de votre histoire, et c'est celle-ci que les donateurs veulent soutenir.

La démonstration de l'impact est très puissante lorsqu'elle est réalisée de manière objective en utilisant les statistiques du système de M&E de votre projet. Par exemple, au lieu de dire : « Nos programmes permettent à davantage de filles d'être scolarisées », vous devez utiliser les données en comparant l'évaluation de vos données de base et les données de votre projet le plus récent et montrer quel était le pourcentage de filles scolarisées avant votre intervention et le pourcentage actuel.

L'impact va également au-delà de la simple mesure des personnes touchées. Il y a plusieurs façons de mettre l'accent sur les résultats de votre programme. Par exemple, en plus de regarder le pourcentage de filles qui sont scolarisées vous pouvez explorer l'impact de la scolarisation sur la vie des filles. Les filles sont-elles en meilleure santé ? Prennent-elles de meilleures décisions dans les situations sociales ? Avoir accès à l'éducation renforce l'estime de soi ? En développant des affiches, des brochures ou un site Web et en utilisant des photos, des statistiques et des histoires de la communauté sélectionnées, vous pouvez communiquer votre impact et montrer comment votre programme affecte de manière positive les membres de la communauté. Enfin, une stratégie marketing qui se concentre sur les bénéficiaires vous aide à mener vos activités de communication.

### 3.5.4.1 Racontez-nous votre histoire

Le récit de votre histoire doit être une partie importante du plan de communication et de marketing de votre organisation. Pourquoi ? Car les histoires et les photos sont d'excellents moyens d'informer les donateurs, les partenaires potentiels ainsi que le public au sujet de vos programmes et de montrer leur impact positif sur votre communauté. Au passage, raconter votre histoire vous permet d'attribuer du mérite à vos donateurs et de toucher un public de partisans potentiels plus large. Pensez à élaborer et à diffuser au moins une ou deux histoires de réussite pour chaque programme que vous mettez en application.

Il existe de nombreux types d'histoires de réussite. Le type le plus courant met l'accent sur l'impact d'un programme en communiquant sur la façon dont il a changé la vie des gens. Cependant, les histoires de réussite doivent également mettre en valeur un événement

spécifique ou parler d'un outil/d'une approche innovant(e) qu'un programme a mis(e) en œuvre. Les histoires de réussite peuvent développer les informations fournies dans vos rapports de performance, adaptées pour un public plus large.

Votre capacité à transformer les données prouvant les résultats de votre programme en une histoire personnelle touchante que les lecteurs quotidiens vont aimer et comprendre est la clé d'une bonne histoire de réussite. Par exemple, le centre Wema au Kenya illustre cette approche pour secourir les enfants des rues par le biais de l'histoire d'un jeune adolescent (<http://www.ngoconnect.net/wema>). Cette histoire donne un visage humain aux statistiques qui prouvent l'impact du programme.

#### Retrouvez en ligne

Pour vous inspirer, regardez des exemples sur la façon dont les ONG ont partagé leurs histoires de réussite sur ces sites Web :

- ▶ NGOConnect.Net  
<http://www.ngoconnect.net/success>
- ▶ Un monde partagé  
<http://onesharedworld.org/success/index.html>
- ▶ Histoires empreintes d'espoir de PEPFAR  
<http://www.pepfar.gov/press/c19597.htm>
- ▶ L'USAID raconte notre histoire  
<http://www.usaid.gov/stories/about.html>

### Trouver une bonne histoire

Une histoire de réussite résume le travail que vous faites en racontant une histoire spécifique sur la façon dont votre effort a amélioré la vie des bénéficiaires que vous servez. Ces histoires font souvent surface pendant la mise en œuvre, c'est pourquoi il est bon de les noter dès qu'elles surviennent et de conserver un fichier sur lequel vous pouvez revenir plus tard.

Voici quelques idées pour développer de bonnes histoires :

- Demandez à votre personnel et à vos sous-bénéficiaires de vous conseiller des bénéficiaires de votre programme que vous pourriez inclure dans une histoire de réussite.
- Documentez une approche innovante que votre programme utilise et qui vous a permis de toucher de nouvelles personnes ou de répondre à un besoin auquel vous n'aviez pas fait face jusque là.

- Parlez d'un événement qui vous a permis de toucher de nouvelles personnes.
- Tirez parti de bonnes nouvelles concernant votre programme qui circulent dans votre bureau et stimulent votre personnel.
- Développez une histoire que vous racontez souvent à vos collègues ou à vos donateurs et qui retient leur attention.

## Écrire l'histoire

Bien qu'il n'y ait pas de formule précise pour écrire une histoire de réussite, voici quelques stratégies et outils courants auxquels vous pouvez penser pour rendre votre histoire intéressante :

- *Utilisez des témoignages et des photos* : utiliser les mots et les photos des personnes dans votre histoire peut la rendre beaucoup plus personnelle et toucher davantage le lecteur. Notez, cependant, que même si les gens sont généralement contents de raconter leurs histoires, il est important de respecter la vie privée des individus dans votre histoire. Expliquez-leur clairement pourquoi vous souhaitez utiliser leur histoire et demandez leur permission écrite en leur faisant signer un formulaire vous autorisant à utiliser leurs noms et leurs photos. Ainsi, vous vous assurez qu'ils savent comment vous allez utiliser l'histoire, par exemple, la poster sur Internet, la partager dans les médias, avec les donateurs ou autres (voir [3.5.5](#)).
- *Parlez de l'avant/après ainsi que du futur* : expliquer le problème que votre programme espérait régler en donnant un aperçu de ce qu'était la vie avant que votre programme ne commence est une excellente manière de montrer son impact. Votre histoire montre ensuite comment vous avez relevé ce défi en décrivant ce qu'il s'est passé après que votre programme a été mis en place. Vous pouvez également parler du futur : les projets de développement ou de poursuite du programme.
- *N'oubliez pas les données* : bien que ces histoires soient souvent centrées sur une personne ou un groupe de personnes pour l'aspect « humain » du travail, n'omettez pas les aspects importants illustrés par vos données. Pensez à utiliser un graphique ou un tableau pour rendre vos données plus touchantes pour les lecteurs.
- *Attribuez du mérite* : assurez-vous d'attribuer du mérite à tous ceux qui ont soutenu votre programme. Identifiez le personnel clé, les partenaires et les donateurs. Vous pouvez le faire dans le récit ou en mettant les logos des donateurs et des autres organisations impliquées dans une présentation imprimée ou électronique de l'histoire.
- *Donnez vos coordonnées* : les histoires de réussite sont souvent courtes, elles font entre une et deux pages (200 à 500 mots) tout au plus. Par conséquent, il y a probablement beaucoup d'informations que vous ne pourrez pas insérer dans votre histoire. Donner vos coordonnées permet aux autres personnes intéressées par votre histoire de vous contacter pour obtenir plus de détails.

## Coordination avec les donateurs

Lorsque vous commencez à rédiger votre histoire de réussite, contactez l'USAID. Votre AOR peut vous aider à promouvoir l'histoire en la postant sur le site Web de l'USAID ou en l'incluant dans des présentations ou des publications. Certains donateurs veulent parfois vérifier le document avant qu'il ne soit diffusé et ils peuvent avoir d'autres exigences concernant la publication d'informations sur les programmes qu'ils financent. Ce procédé offre aux donateurs la chance de faire partie de l'histoire. Finalement, tout comme vous êtes fier de la réussite de votre programme, eux aussi sont heureux de soutenir de bons projets.

## Promouvoir votre histoire

Une fois que l'histoire est écrite, partagez-la avec différents publics afin de faire part de vos réussites le plus largement possible. Commencez par partager l'histoire avec vos donateurs, puis vos partenaires, vos bénéficiaires et le grand public.

Pensez aux stratégies suivantes pour partager votre histoire :

- Publiez votre histoire sur un site Web : sur votre site, ceux de vos partenaires et de vos donateurs.
- Créez un communiqué de presse et faites part de votre histoire aux médias locaux.
- Imprimez-en des copies et envoyez-les à des sites de mise en application de programmes (le cas échéant).
- Donnez-en des copies aux représentants locaux du gouvernement et à votre AOR.
- Envoyez votre histoire aux conférences et assemblées d'ONG, où l'on vous demandera peut-être de donner plus de détails sur votre programme à d'autres organisations mettant des programmes en application.

- Partagez votre histoire avec vos partenaires et votre personnel. C'est une excellente manière de demander d'autres histoires à votre équipe.

### 3.5.5 Communication et éthique

La plupart du temps, les gens sont contents de vous laisser les photographier, les enregistrer ou les filmer et sont flattés de raconter leur histoire pour que vous puissiez la partager avec d'autres personnes. Cependant, il existe des considérations éthiques et il est important que vous respectiez les droits et la vie privée de tous les sujets que vous souhaitez photographier, enregistrer ou filmer, particulièrement les patients dans un environnement clinique, les enfants et les personnes incapables de prendre des décisions seules.

Pour vous aider dans votre approche, consultez le projet INFO financé par l'USAID pour une liste des questions éthiques et des exemples de modèles pour les demandes de permission (<http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php>). Pensez à les intégrer ainsi que d'autres pratiques éthiques en développant des règles de conduite pour votre personnel. Ces considérations ne sont pas destinées à empêcher les gens de prendre des photos, mais plutôt d'essayer de respecter davantage le droit des personnes à la vie privée.

## 3.6 Résumé et références

Bien que tout le monde veuille commencer la mise en œuvre, ne précipitez pas la phase de mise en route de votre projet. C'est un moment important pour préparer votre personnel et vos partenaires à la planification et à l'élaboration des systèmes nécessaires pour exécuter un programme efficace.

Ce chapitre a passé en revue les tâches que vous devez accomplir pendant la phase de mise en route et a abordé les exigences minimales de l'USAID pour les systèmes de gestion clés, tels que vos systèmes de M&E et de comptabilité. Ce chapitre a également exposé le processus de planification de programme, notamment le développement de votre plan de travail initial.

L'USAID veut s'assurer que les programmes qu'il soutient disposent des systèmes, des politiques, du personnel et des plans nécessaires avant la mise en œuvre qui permettront d'offrir des services efficaces et de haute-qualité aux bénéficiaires. Prenez votre temps pour ces activités de mise en route, cela ne fera qu'augmenter votre capacité à offrir le meilleur programme possible à votre communauté.

Les fondements que vous construisez pendant la phase de mise en route vous aideront à passer à la prochaine phase de votre programme : la mise en œuvre. Le prochain chapitre aborde les points clés pour appliquer un programme efficace et conforme.

## Références

### Ressources humaines

- Outils et ressources clés pour le système de gestion des ressources humaines (HRM) [http://www.ngoconnect.net/c/document\\_library/get\\_file?p\\_l\\_id=17776&folderId=38677&name=DLFE-5176.pdf](http://www.ngoconnect.net/c/document_library/get_file?p_l_id=17776&folderId=38677&name=DLFE-5176.pdf)

### Marketing et communication

- Ressource : Photoshare <http://www.photoshare.org>
- Éthique de développement photographique <http://www.photoshare.org/phototips/developethics.php>

- Audits de communication stratégiques

Ce document aide les organisations à mieux comprendre et évaluer leurs capacités de communication.

<http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf>

### Suivi et évaluation

- [L'Evaluation Wiki](#)

Fondée en 2006 par une organisation à but non lucratif l'[Evaluation Resource Institute](#) (ERI), la mission d'Evaluation Wiki est de mettre à disposition gratuitement un recueil d'informations et de ressources mis à jour pour toutes les personnes impliquées et intéressées par la science et la pratique de l'évaluation. [http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main\\_Page](http://www.evaluationwiki.org/index.php/Main_Page)

- M&E Fundamentals

Ce petit cours couvre les bases du programme de suivi et d'évaluation dans le contexte de programmes de population,

de santé et de nutrition. Il définit également les termes courants et aborde les raisons pour lesquelles le M&E est essentiel pour la gestion du programme.

[http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me\\_fundamentals](http://www.cpc.unc.edu/measure/training/mentor/me_fundamentals)

- M&E News

Ce service de nouvelles se concentre sur le développement des méthodes de suivi et d'évaluation. <http://mande.co.uk/>

- Guide de développement de la capacité MEASURE Evaluation

<http://www.cpc.unc.edu/measure/tools/>

[monitoring-evaluation-systems/capacity-building-guides](#)

- Cours en ligne de suivi et d'évaluation de la performance de l'USAID

Le cours comprend des modules sur le cadre du M&E ou mener des évaluations, développer des étendues de travail, assurer la qualité des données et vérifier et diffuser les résultats de l'évaluation.

<http://communities.usaidallnet.gov/fa/node/1901>



## **4 Mise en oeuvre d'un programme efficace et conforme**

# Mise en œuvre d'un programme efficace et conforme

## 4.1 Aperçu

## 4.2 Avant de commencer

- 4.2.1 Cinq conseils pour assurer la conformité
- 4.2.2 Votre modèle de mise en œuvre

## 4.3 Gestion administrative

- 4.3.1 Gestion financière
  - 4.3.1.1 Demande et versement des fonds de l'USAID
  - 4.3.1.2 Comment remplir le formulaire SF-270
  - 4.3.1.3 Comment remplir le formulaire SF-1034
  - 4.3.1.4 Suivi budgétaire et suivi des taux d'absorption de liquidités
  - 4.3.1.5 Répartition du budget
  - 4.3.1.6 Répartition des coûts indirects
- 4.3.2 Approvisionnement
  - 4.3.2.1 Test d'admissibilité
  - 4.3.2.2 Coûts admissibles
  - 4.3.2.3 Restrictions concernant la provenance et l'origine
  - 4.3.2.4 Liste des parties exclues/fournisseurs inéligibles
  - 4.3.2.5 Équipement durable
- 4.3.3 Déplacements
  - 4.3.3.1 Exigences relatives aux déplacements
  - 4.3.3.2 Développement d'une politique de déplacements écrite
- 4.3.4 Utilisation des propriétés financées par l'USAID
- 4.3.5 Demande de modifications de votre Accord

## 4.4 Gestion technique du programme

- 4.4.1 Processus de suivi et évaluation (M&E)
- 4.4.2 Apprentissage et partage

## 4.5 Résumé

## 4.1 Aperçu

La mise en œuvre efficace d'un programme financé par l'USAID implique :

- d'atteindre ou de dépasser vos objectifs ;
- de fournir des services de qualité qui ont un impact quantifiable, mesurable et positif ;
- de fournir un service de qualité à l'USAID ;
- de faire partie d'une réponse plus vaste au problème d'un pays, par le biais de services, d'orientations et de partage d'expériences, en créant des réseaux et en collaborant avec les autres sur le terrain et établissant des services englobant, le cas échéant ;
- de créer des programmes innovants qui s'adaptent à l'évolution des besoins ;
- d'établir des réponses viables qui construisent la capacité des communautés et les personnes chargées de la mise en œuvre des projets localement ;
- de dépenser les fonds judicieusement ;
- de conserver les documents programmatiques et financiers appropriés ;
- de réaliser les rapports dans les délais adéquats ;
- d'être en conformité avec les réglementations de votre Accord de coopération ; et
- de construire une organisation crédible et fonctionnelle ainsi qu'un personnel et une équipe de projet solides.

Dans ce chapitre, nous divisons les tâches de gestion en deux grandes catégories : la gestion administrative (4.3) et la gestion technique du programme (4.4).

La gestion administrative comprend la demande, le versement et la gestion des fonds (4.3.1.1) ; la conformité avec les réglementations relatives à l'approvisionnement (4.3.2) et à d'autres sujets et la conformité avec les conditions de votre accord (4.3.5).

La gestion technique du programme comprend le suivi et l'évaluation (4.4.1) et l'apprentissage et le partage (4.4.2) au sein de votre organisation et chez vos partenaires.

Ce chapitre fait référence aux conditions de votre Accord de coopération plusieurs fois. Pour des informations détaillées sur les clauses standard dans les Accords de coopération de l'USAID, veuillez vous reporter à l'annexe II de ce Guide.

### Passer à la suite

- ▶ Gestion financière
- ▶ Approvisionnement
- ▶ Déplacements
- ▶ Utilisation des propriétés financées par l'USAID
- ▶ Demande de modifications de votre Accord
- ▶ Processus de suivi et évaluation (M&E)
- ▶ Apprentissage et partage

## Objectifs

- Connaître les exigences de gestion administrative des accords financés par l'USAID, en particulier concernant la finance, l'approvisionnement, la gestion de la propriété et les déplacements.
- Examiner les bases de la gestion du financement et des documents de votre subvention, notamment les modifications apportées à votre accord ou à votre budget.
- Comprendre les exigences et les bonnes pratiques liées à la gestion technique du programme.

## Termes clés et acronymes

- **Accord de coopération** : une des deux méthodes que le Gouvernement américain utilise pour apporter de l'aide. Le Gouvernement américain utilise cette méthode lorsqu'il souhaite conserver une participation importante dans le projet.
- **Articles interdits** : biens ou services ne pouvant en aucun cas être achetés avec les fonds du Gouvernement américain.
- **Articles réglementés ou (produits de base réglementés)** : biens ou services qui ne doivent pas être achetés sans autorisation écrite spécifique préalable.
- **Bureau de gestion financière (FMO)** : le Bureau de gestion financière de l'USAID.
- **Catégories budgétaires** : catégories normalisées que le Gouvernement américain suggère à tous les bénéficiaires d'utiliser, notamment Personnel, Avantages sociaux, Consultants, Déplacements/transports, Équipement, Fournitures, Services des sous-traitants (sous-traitants), Coûts du programme (parfois remplacé par « coûts de construction ») Autres dépenses et Coûts indirects.
- **Classe de services autorisée** : sauf si certaines exceptions s'appliquent, les billets d'avion payés avec les fonds du

Gouvernement américain doivent être acquis au coût standard d'un vol commercial (classe économique ou équivalente).

- **Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet non prise en charge par le Gouvernement américain. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature.
- **Contribution en nature** : ressources autres qu'en espèces apportées à un projet qui peuvent comprendre des services bénévoles, des équipements ou des biens. Elles peuvent également compter toute obligation de contribution du bénéficiaire.
- **Coût affectable** : un coût engagé spécifiquement pour supporter ou avancer une subvention.
- **Coût déductible** : un coût engagé considéré comme une charge admise.
- **Coût raisonnable** : un coût qui est généralement reconnu comme ordinaire et nécessaire et qu'une personne prudente engagerait dans le cadre commercial normal.
- **Coût total estimé** : le coût total prévu pour un projet inclus dans l'Accord de coopération d'une organisation.
- **Coûts directs** : biens et services achetés expressément au profit exclusif d'un projet et qui sont facturés à ce projet.
- **Coûts indirects** : les coûts qui sont nécessaires pour bien mener un projet, mais qui ne sont pas attribuables à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif.
- **Déplacement international** : tout déplacement entre deux pays.
- **Exercice financier** : parfois appelé l'année fiscale ou le cycle budgétaire annuel ; une période utilisée pour calculer les [états financiers](#) annuels dans les entreprises et autres organisations. Il peut correspondre ou non à l'année civile, c'est à dire du 1er janvier au 31 décembre. L'exercice financier du Gouvernement américain couvre une période de 12 mois qui commence le 1er octobre et se termine le 30 septembre suivant.
- **Fly America Act** : une réglementation qui s'applique à tous les déplacements financés par le Gouvernement américain et qui exige l'utilisation de transporteurs aériens américains, avec quelques exceptions.
- **Frais accessoires** : dépenses engagées pendant le déplacement, comme des pourboires pour les services hôteliers tels que la blanchisserie, les articles de toilette, etc.
- **Participation substantielle** : le droit que le

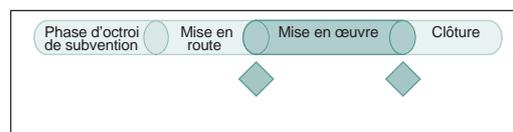
Gouvernement américain se réserve pour faire valoir son avis dans le cadre d'un projet d'aide financé par le biais d'un **Accord de coopération**. Ce droit comprend généralement la capacité d'approuver les plans de travail, les budgets, le personnel clé, les plans de suivi et d'évaluation et les sous-bénéficiaires. L'Accord de coopération indique les domaines de participation substantielle.

- **Indemnités journalières** : le montant maximal qu'une personne est autorisée à dépenser par jour par le Gouvernement américain, pour couvrir l'hébergement et les repas et frais accessoires (M&IE) lorsqu'elle voyage pour le compte d'un projet.
- **Indicateur** : un point de données spécifique qu'une organisation contrôle pour suivre la progression du programme.
- **Liste des parties exclues** : une base de données de personnes et d'organisations qui ne sont pas éligibles pour obtenir un financement de l'USAID ou d'une agence du Gouvernement américain. Les bénéficiaires ont la responsabilité d'utiliser des bases de données en ligne pour vérifier les fournisseurs, les consultants et les candidats avant de faire des achats ou des décisions d'embauche (<http://www.epls.gov>). Il existe d'autres sources en ligne pour vérifier l'éligibilité, comme la liste récapitulative des Nations Unies (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>) et la liste de ressortissants désignés du ministère américain des finances (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>).
- **M&IE** : repas et frais accessoires, coûts engagés pendant le déplacement, comme les petits-déjeuners, les déjeuners, les dîners, les gratifications et les pourboires pour les services hôteliers tels que la blanchisserie, les articles de toilette, etc.
- **Montant engagé** : le montant que l'USAID a engagé pour le programme. Le remboursement des dépenses engagées par le bénéficiaire au-delà du montant engagé n'est pas garanti par l'USAID.
- **NICRA** : entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour le remboursement des coûts indirects. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
- **Origine** : l'endroit d'origine où un article a été cultivé ou fabriqué.

- **Personnel clé** : fait référence aux postes du projet et aux personnes qui remplissent des rôles particuliers. En général, les postes identifiés dans l'Accord de coopération comme le personnel clé sont les rôles de dirigeants considérés comme essentiels pour la mise en œuvre réussie de l'ensemble du projet.
- **Provenance** : l'endroit où une personne se procure un article ou un service, quelle que soit son origine (l'endroit d'origine où il a été cultivé ou fabriqué). Il s'agit généralement de l'emplacement physique du fournisseur.
- **Revenu du programme** : fonds gagnés par le programme pour son propre bénéfice. Le revenu du programme provient des frais facturés pour des services ou par des ventes de produits de base. Il est également gagné par la vente d'équipement qui n'est plus utile et qui a été acheté avec les fonds du programme. Remarque : le revenu du programme est différent des activités qui génèrent un revenu pour lesquelles les bénéficiaires du programme gardent les revenus amassés.
- **Répartition du budget significative** : déplacer des fonds entre des catégories budgétaires au-dessus d'un seuil établi par l'USAID.
- **SF-1034** : formulaire-1034, bon public pour les achats et les services qui ne sont pas personnels, utilisé pour demander des fonds et liquider des avances pour une subvention ou un Accord de coopération.
- **SF-270** : formulaire-270, demande d'avance, utilisé pour demander des fonds pour une subvention ou un Accord de coopération.
- **SF-425** : formulaire-425, rapport financier fédéral, utilisé pour préparer des rapports financiers pour une subvention ou un Accord de coopération.
- **Suivi budgétaire** : le montant des fonds engagés mais pas encore dépensés, qui est calculé en additionnant tous les fonds dépensés à ce jour et en soustrayant ce montant au montant engagé à ce jour.
- **Taux d'absorption** : le taux auquel vous dépensez les fonds de votre subvention sur une base périodique, en général tous les mois.

## 4.2 Avant de commencer

L'un des aspects uniques de l'approche de l'USAID de travailler avec des partenaires est de laisser la liberté aux organisations de concevoir et de gérer leurs programmes et



leurs sous-bénéficiaires tout en conservant une réponse cohérente et coordonnée à un problème. C'est pourquoi l'USAID utilise souvent un Accord de coopération pour financer une subvention, en opposition à un contrat (où l'USAID dirige spécifiquement un projet) ou une subvention simple (où l'USAID adopte une approche plus passive).

Les Accords de coopération permettent à l'USAID de conserver une [participation substantielle](http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf) (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf>) dans votre projet. Cela signifie que l'USAID a le droit d'approuver les plans de mise en œuvre (plans de travail), les budgets, le personnel clé, les plans de suivi et d'évaluation et les sous-bénéficiaires. En se réservant ce droit, l'USAID cherche à s'assurer que votre programme respecte les objectifs stratégiques de l'USAID et du gouvernement hôte. Les Accords de coopération permettent en même temps à votre organisation d'innover. En permettant à votre organisation de concevoir son propre modèle de mise en œuvre, d'établir ses propres partenariats et d'adopter des stratégies qui s'adaptent à la culture et au contexte, un Accord de coopération vous offre l'autonomie nécessaire pour mener à bien des projets efficaces et offrir des services de qualité à vos bénéficiaires.

La responsabilité est essentielle à la santé de votre organisation et pour mettre en œuvre un programme efficace. Cela signifie que chacun doit agir conformément aux valeurs de l'organisation pour accomplir sa mission et éviter de prendre des raccourcis qui pourraient compromettre les objectifs de l'organisation.

En outre, la gestion d'un programme efficace financé par l'USAID revient à trouver le juste équilibre dans la mise en œuvre d'un programme qui répond de manière créative aux défis locaux, satisfait les besoins de vos bénéficiaires et de la communauté et, simultanément, se conforme et répond aux attentes du donateur et du gouvernement hôte, mais aussi en créant des liens avec d'autres personnes chargées de la mise en œuvre d'un programme, d'autres mandants et d'autres parties prenantes.

Ce chapitre aborde la façon de trouver cet équilibre et de bien exécuter votre programme dans le cadre d'un Accord de coopération.

En sachant et en comprenant ce que votre organisation peut et ne peut pas faire avec votre subvention, vous pouvez maximiser l'efficacité de votre programme et influencer de manière positive la vie de vos bénéficiaires.

### 4.2.1 Cinq conseils pour assurer la conformité

#### 1. Connaître votre accord et demander de l'aide si besoin.

Votre accord contient plein de détails. Lisez-le et assurez-vous de le comprendre. Assurez-vous que votre Conseil d'administration et que les membres de votre équipe de gestion connaissent les sections spécifiques qui les concernent.

Si vous ne comprenez certaines exigences de votre accord, demandez de l'aide. Votre Représentant de l'Officier d'accord (AOR) ou l'AO peuvent vous aider à répondre à vos questions. Si nécessaire, vous pouvez demander une assistance technique ou embaucher un consultant pour vous aider à élaborer les processus et les systèmes de gestion qui satisfont les exigences de votre subvention. (Pour des explications sur les termes courants de l'accord, consultez l'annexe II.)

#### 2. Garder à jour les documents relatifs à l'accord.

Tout au long de la durée de votre subvention, des modifications qui affectent les conditions de votre accord initial peuvent être apportées, notamment des modifications quant au financement, aux cibles, à l'étendue géographique et au personnel clé. Assurez-vous d'obtenir les approbations préalables, les modifications des documents par écrit et conservez tous les documents facilement accessibles. Même si vous entretenez de bonnes relations avec votre AOR, le personnel va probablement changer au fil de votre subvention (du côté de votre organisation comme de l'USAID) ; ainsi il est essentiel que vous conserviez de manière organisée les documents concernant toutes les décisions et les modifications qui affectent votre subvention. Sauvegardez toutes les conversations écrites avec l'AO et l'AOR dans des fichiers classés, par date et/ou par sujet, afin de disposer d'archive institutionnelle des accords et des décisions que votre personnel peut consulter tout au long de la subvention. Conserver des copies de récupération des documents hors-site est une bonne idée.

#### 3. Comprendre les limites qui sont flexibles.

Afin de promouvoir l'innovation et de vous donner le pouvoir de répondre aux modifications dans votre/vos domaine(s) de mise en œuvre, vous avez une certaine flexibilité pour gérer votre subvention. Toutefois, il existe des limites à cette flexibilité, notamment des limites aux modifications programmatiques, budgétaires, sur le personnel et le partenariat. Parfois vous aurez à obtenir la permission de votre AOR ou de votre AO avant de mettre en œuvre des changements et, parfois, il y aura des limites que vous ne pourrez simplement pas dépasser. Ce chapitre vous aidera à apprendre ces limites afin que vous puissiez vous adapter tout en restant en conformité avec les clauses de votre subvention.

#### 4. La conformité s'applique aux sous-bénéficiaires également.

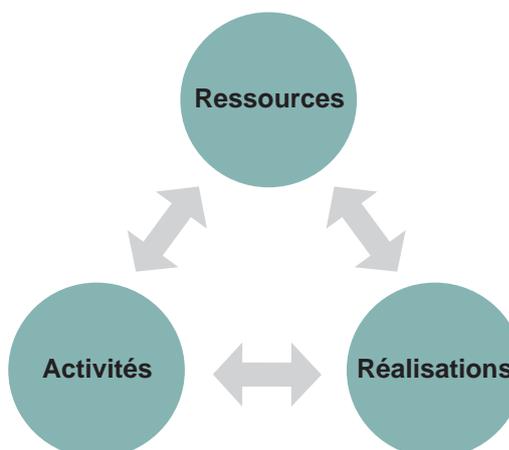
En plus d'être responsables du maintien de la conformité dans leur organisation, les partenaires principaux sont tenus de s'assurer que les sous-bénéficiaires sont en conformité. Travaillez avec vos sous-bénéficiaires pour vous assurer qu'ils comprennent ce que l'on attend d'eux et profitez également de cette opportunité pour renforcer leur capacité.

#### 5. Ne pas perdre de vue les bénéficiaires.

En essayant de vous conformer à toutes les exigences de votre subvention, ne perdez pas de vue l'objectif final de votre subvention : aider les bénéficiaires.

### 4.2.2 Votre modèle de mise en œuvre

Figure 15 – Éléments clés d'un modèle de mise en œuvre



Le modèle que vous utilisez pour mettre en œuvre votre programme doit conjuguer à la fois gestion administrative et gestion technique du programme pour atteindre les réalisations souhaitées. L'essence du travail quotidien d'un responsable de programme est de faire en sorte que le modèle de mise en œuvre de votre organisation fonctionne efficacement.

Bien que le modèle de chaque organisation soit différent, votre modèle doit comprendre trois éléments clés (illustrés dans la figure 15) :

- ce que vous faites vous-même ou par le biais de sous-bénéficiaires (activités spécifiques dans certaines zones géographiques) ;
- ce qui est nécessaire à la réalisation (les ressources ou autres entrées) ; et
- les réalisations désirées (résultats et cibles).

Ces trois éléments sont directement liés aux activités, aux ressources et aux réalisations de votre plan de travail. Les modifications apportées à votre budget, par exemple, peuvent affecter votre capacité à atteindre les réalisations ou peuvent nécessiter de modifier vos activités.

Tout au long de votre programme, vous et votre équipe devez constamment améliorer votre modèle. Comme vous l'apprenez de vos évaluations formelles et de votre expérience quotidienne, vous ajusterez vos activités et découvrirez peut-être des méthodes meilleures et moins onéreuses de toucher plus de personnes avec vos services.

## 4.3 Gestion administrative

Les fonctions de gestion administrative permettent à votre programme de se dérouler sans encombre et d'être en conformité avec les conditions de votre accord. Elles comprennent plusieurs fonctions régulières telles que :

- la gestion financière (4.3.1),
- les ajustements budgétaires (4.3.1.5),
- l'approvisionnement (4.3.2),
- les déplacements (4.3.3),
- la gestion de la propriété (4.3.4),
- les modifications de l'accord (4.3.5).

### Dans cette section

- ▶ Demande et versement des fonds du Gouvernement américain
- ▶ Comment remplir le formulaire SF-270
- ▶ Comment remplir le formulaire SF-1034
- ▶ Suivi budgétaire et suivi des taux d'absorption de liquidités
- ▶ Répartition du budget
- ▶ Répartition des coûts indirects

## 4.3.1 Gestion financière

### 4.3.1.1 Demande et versement des fonds de l'USAID

L'USAID finance les bénéficiaires en leur avançant des fonds ou en leur remboursant les dépenses déjà payées. De nombreux bénéficiaires sont autorisés à demander des avances de fonds et peuvent également demander des remboursements, s'ils utilisent leurs propres fonds pour couvrir les dépenses liées au projet.

Dans un premier temps, vous ne pouvez demander des avances de fonds que pour un mois à la fois. Chaque demande doit correspondre au montant que vous pensez dépenser dans les 30 jours de la période suivante. Vous n'êtes pas autorisé à demander ou à conserver des « fonds de secours » supplémentaires. Cependant, si un approvisionnement particulier prévu est retardé, vous pouvez conserver ces fonds jusqu'au mois suivant. Si une activité est annulée, vous pouvez dépenser les fonds pour une autre activité qui figure dans votre plan de travail approuvé.

Vous demandez des fonds en remplissant le formulaire indiqué dans votre Accord de coopération, soit le formulaire (SF)-270 (Demande d'avance ou de remboursement) ou le formulaire (SF)-1034 (Bon public pour les achats et les services qui ne sont pas personnels) et en le remettant au FMO de l'USAID. Si vous recevez plusieurs subventions de l'USAID, vous devez remplir un formulaire distinct pour chacune d'elles. En général, vous devez remplir le formulaire et le soumettre au plus tôt une semaine avant le mois où vous avez besoin des fonds. Généralement, vous pouvez espérer recevoir les fonds une à deux semaines après avoir soumis le formulaire.

Lorsque vous avez démontré, pendant une certaine période, que vous dépensez les fonds que vous avez demandé de manière efficace et que vous ne les dépensez ni trop rapidement ni trop lentement, vous pouvez demander des fonds sur une base trimestrielle. Votre AOR et le FMO détermineront cela en vérifiant les données de vos SF-425, rapports financiers fédéraux et de vos demandes SF-270 ou SF-1034 pour calculer votre suivi budgétaire et vos taux d'absorption.

## Estimer vos avances

Lorsque vous faites une estimation de votre demande, ne divisez pas simplement votre budget annuel en 12 mois ; à la place, calculez précisément ce que vous pensez dépenser le mois suivant en vous basant sur votre plan de travail approuvé et votre programme détaillé de mise en œuvre. Vous pouvez diviser certains éléments de votre budget en parts égales entre les mois (par exemple, les salaires), mais certaines dépenses, comme les achats d'équipement durable, peuvent toutes survenir le même mois (au début d'un projet par exemple). Réfléchissez aux fonds dont vous disposez actuellement et vérifiez les montants restants que possèdent vos sous-bénéficiaires avant d'effectuer vos demandes.

Si vous mettez en œuvre votre programme avec des sous-bénéficiaires (nous faisons référence aux organisations sous-traitantes subventionnées), travaillez ensemble pour gérer les demandes et les dépenses de fonds afin que personne ne manque d'argent. Pour cela, demandez aux sous-bénéficiaires de vous fournir leur estimation de financement tous les mois ou tous les trimestres (après approbation) en se basant sur les plans de travail approuvés et les programmes détaillés de mise en œuvre. Il peut être judicieux d'établir avec vos sous-bénéficiaires une procédure pour les avances et les remboursements, similaire à celle que vous suivez pour l'USAID.

### 4.3.1.2 Comment remplir le formulaire SF-270

La procédure pour remplir le SF-270 afin de demander des avances ou des rembourse-

ments de l'USAID est exposée dans les pages suivantes. Ces astuces ne prétendent pas remplacer les instructions de l'USAID que l'on trouve en ligne ou les conseils donnés par votre FMO. Elles visent plutôt à traiter les questions que les utilisateurs peuvent se poser en remplissant ce formulaire pour la première fois.

Commencez par télécharger une version PDF du SF-270 sur <http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf>.

Afin de profiter de certaines fonctionnalités du formulaire, y compris les calculs automatiques, assurez-vous d'avoir la dernière version d'Adobe Reader®, que vous pouvez télécharger gratuitement sur <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html>.

Le formulaire se constitue de deux pages. La première page contient trois sections principales : la section supérieure dédiée aux informations concernant votre subvention et votre demande ; la section centrale dans laquelle vous pouvez calculer votre avance ou votre remboursement et la section inférieure uniquement utilisée pour les demandes d'avances. La seconde page contient des instructions et un emplacement pour que vous signez.

#### Partie supérieure

Bien que les parties supérieures soient généralement simples, voici quelques conseils qui vous aideront à remplir les cases clés (référez-vous à la figure 16).

Après avoir complété la partie supérieure, vous devez déterminer si vous devez remplir toute la zone de calcul dans la partie centrale du formulaire ou la zone de calcul simplifiée pour les avances au bas du formulaire.

Remplissez la zone de calcul pour une avance ou un remboursement ou si vous avez un revenu du programme (consultez la figure 17).

Si vous ne faites pas de demande de remboursement et si vous n'avez pas de revenu du programme, passez à la partie *Advances Only* (Avances uniquement) du formulaire, décrite ci-dessous.

**Figure 16—Partie supérieure du SF-270**

<b>REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT</b> <i>(See instructions on back)</i>		OMB APPROVAL NO. 0348-0004		PAGE _____ OF _____ PAGES
		<b>1a</b> 1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. "X" one or both boxes <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. "X" the applicable box <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL	2. BASIS OF REQUEST <input type="checkbox"/> CASH <b>2</b> <input type="checkbox"/> ACCRUAL	
3. FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED		4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY		5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6. EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER	7. RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	<b>8</b> 8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST FROM (month, day, year) TO (month, day, year)		

- **Case 1(a)** : le type de paiement demandé sera « advance » (avance) ou « remboursement » (remboursement). En règle générale, vous demanderez une avance sur une base mensuelle. Les remboursements sont demandés uniquement lorsque vous dépensez vos propres fonds pour des articles compris dans votre budget approuvé de plan de travail et sont demandés pour recouvrer ces fonds.
- **Case 1(b)** : pour toutes les demandes autres que la demande finale à la fin de votre subvention, sélectionnez toujours « partial » (paiement partiel).
- **Case 2** : Basis of request (Base de la demande) : dépend du type de système de comptabilité que vous utilisez.
- **Case 8** : « PERIOD COVERED BY THIS REQUEST » (PÉRIODE COUVERTE PAR CETTE DEMANDE) : doit être d'un mois civil (par exemple, FROM (DU) 1er janvier 2010 TO (AU) 31 janvier 2010), sauf indication contraire du FMO.

### Zone de calcul

La première zone de calcul (lignes de a à j, illustrées dans la figure 17) comprend trois colonnes (a-c) et une colonne total. Remplissez votre demande de financement dans ces trois colonnes uniquement si vous avez des coûts distincts pour les sièges (HQ), les sous-bénéficiaires ou les pays dans votre budget annuel, approuvé en ce sens. Ainsi, vous aidez votre AOR à suivre vos demandes et vos dépenses par rapport à votre budget, bien que ce ne soit pas quelque chose qu'exige le FMO en général. Si votre budget est organisé en plus de trois catégories, demandez à votre AOR quelle classification serait la plus utile.

**Revenu du programme** : le revenu du programme représente l'argent gagné par le programme pour lui-même. Il provient des frais facturés pour des services ou pour des ventes de produits de base. Le revenu du programme est également gagné par la vente d'équipement qui a été acheté avec les fonds du programme et qui n'est plus utile.

**Remarque** : le revenu du programme est différent des activités qui génèrent un revenu pour lesquelles les bénéficiaires du programme gardent les revenus gagnés.

## Avances uniquement

Pour remplir le tableau de calcul pour les avances uniquement (Advances only), calculez le montant des fonds dont vous aurez besoin pour le mois suivant et soustrayez le montant des fonds de l'USAID non dépensés que vous avez conservés de votre avance précédente pour obtenir le montant que vous demandez pour cette période. Pendant la période précédente, si vous avez dépensé plus que

l'avance qui vous a été octroyée, la partie de fonds restants non dépensés peut afficher un montant négatif.

## Remboursements

Lorsque vous remplissez le SF-270 pour le remboursement d'achats effectués dans le cadre de votre budget approuvé de plan de travail, vous ferez certaines choses différemment.

Figure 17— Zone de calcul du SF-270

11. COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED				
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES ▶	(a)	(b)	(c)	TOTAL
	HQ	Subrecipient		
a. Total program outlays to date <small>(line of date) May 31 2009</small>	\$ 10,000.00	\$ 7,500.00	\$	\$ 17,500.00
b. Less: Cumulative program income	0.00	0.00		0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)	10,000.00	7,500.00	0.00	17,500.00
d. Estimated net cash outlays for advance period	3,000.00	5,250.00		8,250.00
e. Total (Sum of lines c & d)	13,000.00	12,750.00	0.00	25,750.00
f. Non-Federal share of amount on line e	2,300.00	0.00		2,300.00
g. Federal share of amount on line e	10,700.00	12,750.00		23,450.00
h. Federal payments previously requested	9,100.00	7,500.00		16,600.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)	1,600.00	5,250.00	0.00	6,850.00
j. Advances required by month when requested by Federal grantor agency for use in making pre-scheduled advances				
	1st month			0.00
	2nd month			0.00
	3rd month			0.00

- Total program outlays to date (Total des dépenses du programme à ce jour) (ligne a)** : toutes les dépenses effectuées dans le cadre de votre programme, y compris la contribution du bénéficiaire, jusqu'au début de la période de demande. En d'autres termes, si votre demande concerne la période du 1er au 31 janvier 2009, indiquez le total des dépenses au 31 décembre 2008.
- Less: Cumulative program income (Moins : cumul des revenus du programme) (ligne b)** : si votre programme a perçu un revenu du programme, saisissez-le ici.
- Net program outlays (Dépenses nettes du programme) (ligne a moins ligne b)**.
- Estimated cash outlays for advance period (Décaissements estimés pour la période visée)** : De combien aurez-vous besoin pour la période d'avance (dans notre exemple, du 1er au 31 janvier 2009) ; tous les fonds nécessaires (y compris la contribution du bénéficiaire), quel que soit l'encaisse dont vous disposez.
- Total (somme des lignes c et d)** : cela représente tout l'argent dépensé par votre organisation à cette date, plus ce que vous prévoyez de dépenser d'ici la fin de la période d'avance.
- Non-Federal share of amount on line e (Participation non fédérale au montant figurant dans la ligne e)** : toutes les anciennes contributions du bénéficiaire et toutes les

contributions du bénéficiaire que vous prévoyez d'apporter pendant la période visée. (Si vous n'êtes pas sûr du montant de la contribution du bénéficiaire que vous pourrez engager pendant la période visée, vous pouvez indiquer 0 USD dans votre SF-270, à condition de rendre compte correctement du montant réel de la contribution du bénéficiaire dans votre prochain SF-425.)

- Federal share of amount on line e (Participation fédérale au montant figurant dans la ligne e)** : montant total que vous avez demandé à l'USAID pour ce projet à ce jour, y compris les fonds demandés pour la période visée. Le FMO vérifie ce nombre pour s'assurer qu'il correspond au montant du dernier SF-270. Vous pouvez le vérifier en ajoutant les lignes h et i.
- Federal payments previously requested (Paiements fédéraux précédemment demandés)** : somme de tout l'argent que vous avez demandé à l'USAID à ce jour.
- Federal share now requested (Part fédérale demandée ici) (ligne g moins ligne h)** : le résultat sera le montant total des fonds de l'USAID dont vous avez besoin pour le mois suivant (période de demande), moins les fonds de l'USAID non dépensés dont vous disposez.
- Advances required by month (Avances mensuelles demandées)** : utilisez la dernière ligne uniquement lorsque vous demandez des fonds chaque trimestre mais que vous les recevez de manière mensuelle.

Figure 18—Demande de remboursement avec le SF-270

<b>REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT</b> (See instructions on back)		OMB APPROVAL NO 0348-0004		PAGE _____ OF _____ PAGES
		1 TYPE OF PAYMENT REQUESTED a. <input type="checkbox"/> ADVANCE <input type="checkbox"/> REIMBURSEMENT b. <input type="checkbox"/> FINAL <input type="checkbox"/> PARTIAL		2 BASIS OF REQUEST <input type="checkbox"/> CASH <input type="checkbox"/> ACCRUAL
3 FEDERAL SPONSORING AGENCY AND ORGANIZATIONAL ELEMENT TO WHICH THIS REPORT IS SUBMITTED:		4 FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY:		5 PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
6 EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER	7 RECIPIENT'S ACCOUNT NUMBER OR IDENTIFYING NUMBER	8 PERIOD COVERED BY THIS REQUEST		
9 RECIPIENT ORGANIZATION Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:		10 PAYEE (Where check is to be sent if different than item 9) Name: Number and Street: City, State and ZIP Code:		
11 COMPUTATION OF AMOUNT OF REIMBURSEMENTS/ADVANCES REQUESTED				
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES	(a)	(b)	(c)	TOTAL
a. Total program outlays to date (As of date)	\$	\$	\$	\$ 0.00
b. Less: Cumulative program income				0.00
c. Net program outlays (Line a minus line b)		0.00	0.00	0.00
d. Estimated net cash outlays for advance period				0.00
e. Total (Sum of lines c & d)		0.00	0.00	0.00
f. Non-Federal share of amount on line e				0.00
g. Federal share of amount on line e				0.00
h. Federal payments previously requested				0.00
i. Federal share now requested (Line g minus line h)		0.00	0.00	0.00
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances	1st month			0.00
	2nd month			0.00
	3rd month			0.00

• **Case 8** : Period covered by this request (Période couverte par cette demande) : doit correspondre à la période à laquelle les fonds pour lesquels vous avez fait une demande de remboursement ont été dépensés.

• **Ligne D** : Estimated cash outlays for advance period (Décaissements estimés pour la période visée) : ils doivent être de 0 USD, puisque vous ne faites pas de demande d'avance. Si vous avez besoin d'une avance et d'un remboursement, remplissez deux formulaires distincts.

### Remettre le SF-270

Une fois que vous avez rempli la première page, faites dater et signer la deuxième page par votre directeur de projet ou par l'autorité compétente dans votre organisation. Puis, scannez et envoyez le formulaire par courrier électronique à votre FMO à [ei@usaid.gov](mailto:ei@usaid.gov), ainsi qu'une copie à votre AOR. Faites toujours une copie pour votre dossier puis envoyez l'original par courrier à votre FMO. Si vous ne recevez pas de réponse de votre FMO dans les 10 jours, suivez.

### 4.3.1.3 Comment remplir le formulaire SF-1034

Si votre organisation utilise le SF-1034 pour les demandes de fonds et la liquidation des avances de l'USAID, suivez les étapes exposées ci-dessous. Comme pour les consignes pour remplir le SF-270, ces conseils ne sont pas destinés à se substituer aux instructions du Gouvernement américain en ligne ou aux conseils de votre FMO. Elles cherchent au contraire à traiter les questions

Figure 19— Moitié supérieure du SF-1034

Standard Form 1034 Revised October 1987 Department of the Treasury TFM 4-2000		<b>PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL</b>			VOUCHER NO.				
U.S. DEPARTMENT, BUREAU OR ESTABLISHMENT AND LOCATION			DATE VOUCHER PREPARED		SCHEDULE NO.				
			CONTRACT NUMBER AND DATE		PAID BY				
			REQUISITION NUMBER AND DATE						
PAYEE'S NAME AND ADDRESS			DATE INVOICE RECEIVED		DISCOUNT TERMS				
			PAYEE'S ACCOUNT NUMBER		GOVERNMENT B/L NUMBER				
			SHIPPED FROM		TO		WEIGHT		
			NUMBER AND DATE OF ORDER		DATE OF DELIVERY OR SERVICE		ARTICLES OR SERVICES <small>(Enter description, item number of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)</small>		QUANTITY
						UNIT PRICE		AMOUNT	
						COST		PER	

que les utilisateurs peuvent se poser en remplissant le SF-1034 pour la première fois.

Pour demander une avance, vous devez remplir trois SF-1034 demandant trois paiements d'avance distincts pour le trimestre suivant (un SF-1034 pour chaque mois ; avance consécutive de trois mois). Les trois exemplaires doivent être remis 10 jours ouvrables avant le début de chaque trimestre. C'est conçu ainsi pour que votre organisation puisse conserver un chiffre d'affaires uniforme. Pour commencer la demande, inscrivez « Demande d'avance » en haut de chaque SF-1034.

Dans les 15 jours après la fin de chaque mois, vous remettrez un autre SF-1034 pour la liquidation des avances, en inscrivant « Liquidation d'avances » en haut du formulaire. Il permet de déclarer le montant du financement (le cas échéant) que votre organisation a dépensé sur l'avance que vous avez reçue ce mois-ci. Comme aucune nouvelle avance ne peut être faite avant que le bénéficiaire ne soumette ce formulaire de liquidation, il est impératif que ce formulaire soit remis à temps chaque mois.

Le SF-1034 se constitue d'une page, dont vous ne devez remplir que la partie supérieure (voir figure 19). Le reste du formulaire, ainsi que les espaces que vous laissez vierges, seront remplis par votre agence bailleur de fonds.

- **Voucher No (N° de bon)** : commencez par un « 1 » et ainsi de suite pour que le numéro

change à chaque fois que vous remplissez le formulaire. Remarque : insérez le mot « FINAL » s'il s'agit du dernier bon.

- **U.S. Department, Bureau, or Establishment and Location (Ministère américain, Bureau ou établissement et emplacement)** : insérez les noms et les adresses du bureau financier correspondant. Vous pouvez trouver les détails dans votre Accord de coopération.
- **Date Voucher Prepared (Date de préparation du bon)** : n'oubliez jamais d'inclure la date à laquelle vous avez préparé le formulaire.
- **Contract Number and Date (Date et numéro de contrat)** : insérez le numéro et la date de contrat comme illustré dans votre accord.
- **Requisition Number and Date (Numéro et date de demande), Schedule No. (Programme n°), Paid By (Payé par), Date Invoice Received (Date de réception de facture), Discount Terms (Conditions de remise), Payee's Account Number (N° de compte du bénéficiaire), Shipped from/to Weight (Poids expédié de/à), Government B/L (Connaissance du gouvernement)** : laissez ces espaces vides.
- **Payee's Name and Address (Nom et adresse du bénéficiaire)** : insérez le nom et l'adresse électronique de votre organisation tels qu'ils sont stipulés dans votre Accord de coopération.
- **Number and Date of Order (Numéro et date de la commande)** : laissez vierge.

- **Date of Delivery or Service (Date de livraison ou de service) :** insérez le mois, le jour et l'année des dates de début et de fin de l'engagement des coûts dont vous demandez le remboursement.
- **Articles or Services (Articles ou services) :** saisissez un court descriptif des activités que vous prévoyez de mettre en place (pour l'avance) ou qui sont déjà mis en place (pour la liquidation). Remarque : votre agence bailleur de fonds peut vous demander une description plus détaillée des activités.
- **Amount (Montant) :** saisissez le montant que vous demandez (pour l'avance) ou le montant que vous avez dépensé de l'avance que vous avez reçue ce mois-ci (pour la liquidation).
- **Payee must NOT use the space below (Le bénéficiaire NE doit PAS utiliser l'espace ci-dessous) :** ne saisissez ou n'écrivez rien en dessous de cette ligne.

### Remettre le SF-1034

Vérifiez votre Accord de coopération pour trouver des instructions détaillées sur la façon dont soumettre votre SF-1034. En général, votre organisation doit remettre un original et trois copies du SF-1034 au bureau de paiement indiqué dans votre Accord de coopération.

#### 4.3.1.4 Suivi budgétaire et suivi des taux d'absorption de liquidités

Une des responsabilités du directeur financier de votre organisation est de surveiller combien vous dépensez dans le cadre de votre subvention et de s'assurer qu'il y ait suffisamment d'argent engagé pour couvrir vos dépenses à venir. Votre suivi budgétaire (pipeline) et votre taux d'absorption sont deux calculs importants s'y rapportant que votre organisation doit suivre. Votre AOR surveille également ces chiffres. Une communication régulière avec votre AOR vous évitera de ralentir les opérations en attendant l'engagement de fonds supplémentaires.

Votre suivi budgétaire est le montant de fonds engagés mais pas encore dépensés, c'est-à-dire, le montant encore disponible. Vous pouvez calculer votre suivi budgétaire en additionnant tous les fonds que vous avez dépensés jusqu'à présent et en soustrayant ce total au montant engagé total.

#### Soyez attentif à votre plafond d'engagement !

Le temps nécessaire pour la gestion de votre SF-270 ou SF-1034 est généralement d'une ou deux semaines, tant que vous avez suffisamment de fonds engagés dans le cadre de votre subvention. Si votre demande de fonds est supérieure au plafond d'engagement, elle peut prendre jusqu'à un mois pour modifier votre accord afin d'engager des fonds supplémentaires avant que le Bureau de gestion financière (FMO) ne puisse traiter votre SF-270 ou SF-1034.

Il est dans votre meilleur intérêt de contrôler de près votre montant engagé. Dès que vous avez dépensé 75 % de votre montant engagé, avertissez votre Officier d'accord (AO) et demandez à ce que des fonds supplémentaires soient engagés.

#### Calcul : Suivi budgétaire = Montant engagé – Montant total dépensé

Le taux d'absorption permet de calculer la fréquence à laquelle vous dépensez les fonds que vous recevez. Pour calculer votre taux, il faut diviser le montant que vous avez dépensé par le nombre de mois s'étant écoulés depuis le début de la dépense.

#### Calcul : Taux d'absorption = Montant total dépensé/nombre de mois de dépense à ce jour

Votre AOR utilise généralement les rapports financiers trimestriels SF-425 pour déterminer votre taux d'absorption, mais vous pouvez utiliser vos propres systèmes financiers pour générer un rapport qui vous aide à conserver une trace de vos dépenses mensuelles réelles.

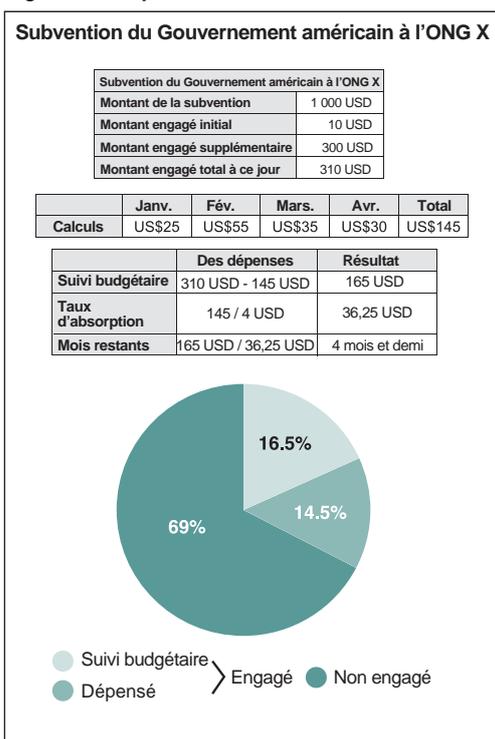
En calculant votre taux d'absorption, vous devriez également distinguer les dépenses exceptionnelles, comme les véhicules. Cela vous donnera un meilleur aperçu de la somme que dépensera votre projet les prochains mois.

Exemple (voir figure 20) :

- L'ONG X s'est vue attribuer un Accord de coopération pour un montant total de 1 000 USD. Nous avons reçu un premier montant engagé de 10 USD. À la suite de l'approbation du plan de travail, nous avons reçu un montant engagé supplémentaire de 300 USD. Notre montant engagé total est donc de 310 USD.

- L'ONG X fonctionne maintenant depuis quatre mois et a dépensé au total 145 USD.
- En soustrayant le montant total engagé (310 USD) aux dépenses totales (145 USD), nous obtenons un suivi budgétaire de 165 USD.
- En divisant le montant dépensé (145 USD) par le nombre de mois s'étant écoulés depuis le début de la dépense (quatre), nous obtenons un taux d'absorption mensuel de 36,25 USD.

Figure 20— Répartition de la subvention de l'ONG



Au moyen de votre suivi budgétaire et de votre taux d'absorption, vous pouvez également calculer approximativement le nombre qu'il vous reste avant d'avoir besoin d'un nouveau montant engagé. Divisez votre suivi budgétaire par votre taux d'absorption. Vous obtiendrez le nombre de mois qu'il vous reste avant que le montant engagé ne soit épuisé, en supposant que votre taux reste inchangé. Dans l'exemple ci-dessus, l'ONG X estime qu'elle dépensera le montant engagé restant dans quatre mois et demi. Notez, cependant, que le taux d'absorption réel est susceptible de varier selon les mois en fonction des activités programmatiques entreprises.

Gardez ces chiffres à l'esprit, vous voudrez contrôler vos dépenses pour vous assurer de ne dépenser ni trop vite ni trop lentement. Par exemple, si vous disposez d'une subvention de trois ans, vous voudrez réguler votre financement pour que vous puissiez atteindre vos objectifs dans ce délai.

### 4.3.1.5 Répartition du budget

Votre budget approuvé est divisé en neuf catégories budgétaires. L'USAID vous donne de la flexibilité pour ajuster votre budget parmi ces catégories (par exemple, si vous aviez prévu dans votre budget d'acheter un photocopieur mais que vous avez décidé d'utiliser les fonds pour acheter une imprimante). Cependant, vous pouvez uniquement déplacer une quantité de fonds limitée entre les catégories de coûts directs avant de demander l'approbation de l'USAID. Si vous ajustez votre budget au-delà de ce seuil, c'est considéré comme une répartition du budget significative.

### Règles de répartition du budget de l'USAID

Chaque subvention de l'USAID est différente, alors que certaines définissent une répartition du budget importante comme un cumul de modifications entre les catégories budgétaires qui dépassent 10 % du budget total tout au long de la subvention, d'autres indiquent un seuil plus bas. Pour déterminer les règles de répartition du budget qui s'appliquent à votre subvention, vérifiez votre Accord de coopération.

Si, par exemple, une subvention de 2 millions de dollars américains a un seuil de répartition du budget importante de 10 %, le bénéficiaire peut remanier son budget jusqu'à un total de 200 000 USD entre les catégories tout au long de la subvention sans demander d'approbation. Au-dessus de ce montant, vous aurez à demander l'approbation pour toute modification apportée au budget. Ces modifications peuvent être cumulées. Dans ce cas de figure, si vous remaniez 50 000 USD au cours de la première année, puis 150 000 USD la deuxième année, toute modification entre les catégories budgétaires au cours de la troisième année (peu importe le montant) doivent être approuvées. L'AO a la possibilité de restreindre la répartition du budget si les modifications ne sont pas nécessaires ou raisonnables.

### Demande d'approbation

Si vous prévoyez d'apporter des modifications au budget qui dépassent le seuil de répartition du budget admis ou qui altèrent significativement les activités qui sont entreprises, écrivez une note à votre AOR ou votre AO en lui demandant l'approbation et incluez ce qui suit :

- expliquez pourquoi la répartition du budget est nécessaire (par exemple, expliquez les coûts ou les circonstances imprévus) ;
- exposez toutes les répartitions du budget précédentes réalisées au cours de cette subvention ;
- détaillez d'où provient le financement (c'est-à-dire, quels coûts vous ne dépenserez pas pour libérer des fonds) ;
- détaillez la façon dont les fonds remaniés seront utilisés ;
- expliquez les effets que vous anticipez comme un résultat de répartition du budget, comme les modifications apportées aux cibles ;
- si nécessaire, discutez des autres sources de financement que vous utiliserez pour combler les déficits.

Une fois que vous avez atteint ce seuil, votre AO doit approuver toutes les répartitions du budget, quel que soit le montant. Par conséquent, si vous avez besoin de demander l'approbation pour remanier davantage le budget, essayez d'estimer toutes les modifications nécessaires pour accomplir votre projet et demandez les approbations une par une.

#### 4.3.1.6 Répartition des coûts indirects

Une organisation menant plus d'un projet engage trois catégories de dépenses :

- **Coûts directs du projet** : coûts pouvant être clairement attribués à un projet spécifique, comme un membre du personnel qui travaille exclusivement sur ce projet, l'espace de bureau utilisé par le personnel du projet ou les équipements et fournitures spécifiques utilisés pour un seul projet.
- **Coûts indirects du projet** : coûts nécessaires pour mener un projet, mais qu'il est difficile d'attribuer à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif.
- **Coûts non liés au projet** : coûts d'organisation légitimes qui ne sont pas liés à un projet en particulier ou les coûts qui ne sont pas « admissibles » dans le cadre de projets financés par le Gouvernement américain, comme la collecte de fonds ou un divertissement.

La plupart de vos dépenses entreront dans la catégorie des coûts directs du projet et les

coûts non liés au projet sont généralement évitables. En revanche, les dépenses communes à plusieurs projets peuvent vous causer le plus de difficultés.

#### Différences en partage des ressources et dépenses communes

Il existe une différence importante entre une ressource qui peut être partagée entre plusieurs projets, comme une ressource humaine, et une dépense commune.

Une ressource que plusieurs projets peuvent partager entre généralement dans la catégorie des coûts directs. Par exemple, pensez à un membre du personnel professionnel comme une ressource pouvant consacrer du temps à plusieurs projets. Puisque le temps de travail de chaque personne est indiqué sur une feuille de présence, vous savez exactement combien d'heures chacun a travaillé sur le projet A et sur le projet B. Par conséquent, vous pouvez attribuer les heures consacrées à chaque projet en tant que coûts directs.

Autre exemple : si votre organisation possède un véhicule, plusieurs projets peuvent l'utiliser pour des trajets. Cependant, chaque trajet doit être noté dans le registre d'utilisation du véhicule, donc les dépenses pour chaque trajet peuvent être attribuées comme coûts directs pour chaque projet.

Tandis qu'un coût indirect est une dépense qui a été engagée pour le besoin commun ou collectif de tous les projets. Parmi les dépenses communes, on peut citer entre autres les installations (électricité, eau, gaz), les frais d'accès à Internet et les fournitures de bureau courantes comme le papier et les trombones. Contrairement aux exemples ci-dessus, il n'est pas évident de savoir quelle somme doit être directement imputée à chaque projet.

À la suite d'une procédure avec l'USAID, certaines organisations ont établi une [NICRA](#) afin de traiter ce genre de coûts. Mais la plupart des organisations n'ont pas de NICRA (ou en ont seulement une pour les dépenses de leurs sièges). Elles ont donc besoin d'une méthode pour déterminer la manière d'attribuer ce genre de coûts.

#### Exemple de formule pour calculer les coûts indirects

Les coûts qui ne peuvent pas être directement attribués à un projet devront être déterminés par le biais d'une formule. Vous pouvez utiliser un pourcentage basé sur le nombre d'employés

travaillant sur un projet par rapport au nombre total d'employés ou la répartition de l'espace de bureau utilisé.

Pour ce faire, déterminez d'abord les parties de votre bureau qui sont dédiées à un projet spécifique, comme l'espace pour le personnel travaillant exclusivement sur un projet et les parties qui sont partagées, comme les salles de réunion ou la salle de réception. Pour les zones dédiées à des projets spécifiques, calculez la surface en mètres carrés attribuée à chaque projet. Vous pouvez même diviser l'espace de bureau d'une personne qui travaille sur plusieurs projets en vous basant sur le pourcentage du temps de travail qu'elle consacre à chaque projet. Ajoutez à cela la zone dédiée à chaque projet et calculez le pourcentage dédié à chaque projet.

Par exemple, disons qu'un bureau de 1 000 mètres carrés abrite deux projets ; 800 mètres carrés sont dédiés aux projets et le reste est partagé. Pour l'espace dédié aux projets, 600 mètres carrés sont pour le premier projet et les 200 autres sont pour le second projet. Cela signifie que 75 % de l'espace total est utilisé pour le premier projet (750 mètres carrés) et les 25 % restants pour le second (250 mètres carrés). Ces pourcentages peuvent être utilisés comme base pour répartir les autres coûts indirects.

Il n'existe pas qu'une seule méthode correcte pour répartir les coûts indirects, mais la manière dont votre organisation gère ces coûts doit être exprimée clairement. Cela permet de garantir que vous utilisez judicieusement les fonds de votre projet et que vous distribuez les coûts de manière équitable. N'oubliez pas, dans la mesure où les projets et les sources de financement changent, vous devez adapter votre politique de calcul des coûts indirects en conséquence.

## Établir (et tenir à jour) une politique de calcul des coûts indirects

En tenant compte de ces directives, établissez une politique qui répond aux questions suivantes :

- quels dépenses spécifiques sont considérées comme « communes » ;
- comment votre organisation divisera les dépenses communes entre les différents projets ; et
- quand la politique sera révisée.

### Dépenses de bureau partagées

- ▶ Location de bureaux et installations ;
- ▶ frais du service téléphonique (exception : appels à longue distance peuvent être énumérés et payés par le projet qui engage les dépenses ;
- ▶ les fournitures de bureau utilisables et régulières (crayons, trombones, etc.) ; et
- ▶ le personnel de bureau de soutien (assistants, comptables, réceptionnistes, etc.) qui utilise son temps pour soutenir tous les projets.

L'USAID est prête à payer sa « part équitable » des coûts associés à la mise en œuvre du projet de l'organisation. En élaborant une politique de calcul des coûts indirects, votre organisation s'assure que la répartition des dépenses communes entre les différents projets et/ou donateurs est cohérente et non discriminative pour ne pas favoriser l'une ou l'autre source de financement. Lors des audits on constate souvent une répartition inadéquate ; il est donc important de faire le calcul minutieusement.

### Plusieurs bureaux à différents endroits

Si votre organisation possède des bureaux à des endroits différents, vous pouvez définir des directives générales et laisser chaque bureau établir sa propre politique spécifique fondée sur ses projets et ses dépenses. Les politiques doivent être écrites car, pendant votre audit annuel, les auditeurs reverront et compareront votre politique avec votre pratique. Certains projets se déroulant dans plusieurs bureaux établissent un Protocole d'entente officiel (MOU) qui comprend des accords détaillés sur des sujets supplémentaires, comme les actifs partagés, les salaires et les ressources humaines. Ce protocole est fréquent lorsque les différentes « équipes de projet » viennent d'unités opérationnelles différentes ou d'organisations complètement différentes.

**Q** : Avons-nous besoin d'une Entente négociée sur les coûts indirects (NICRA) ?

**R** : Bien qu'une organisation ait besoin d'une méthode de calcul des coûts indirects, cela ne doit pas nécessairement être une NICRA. Certaines organisations accompliront l'intégralité du processus pour établir une NICRA, mais la plupart d'entre elles le trouveront trop long et lui préféreront une autre méthode plus efficace.

### 4.3.2 Approvisionnement

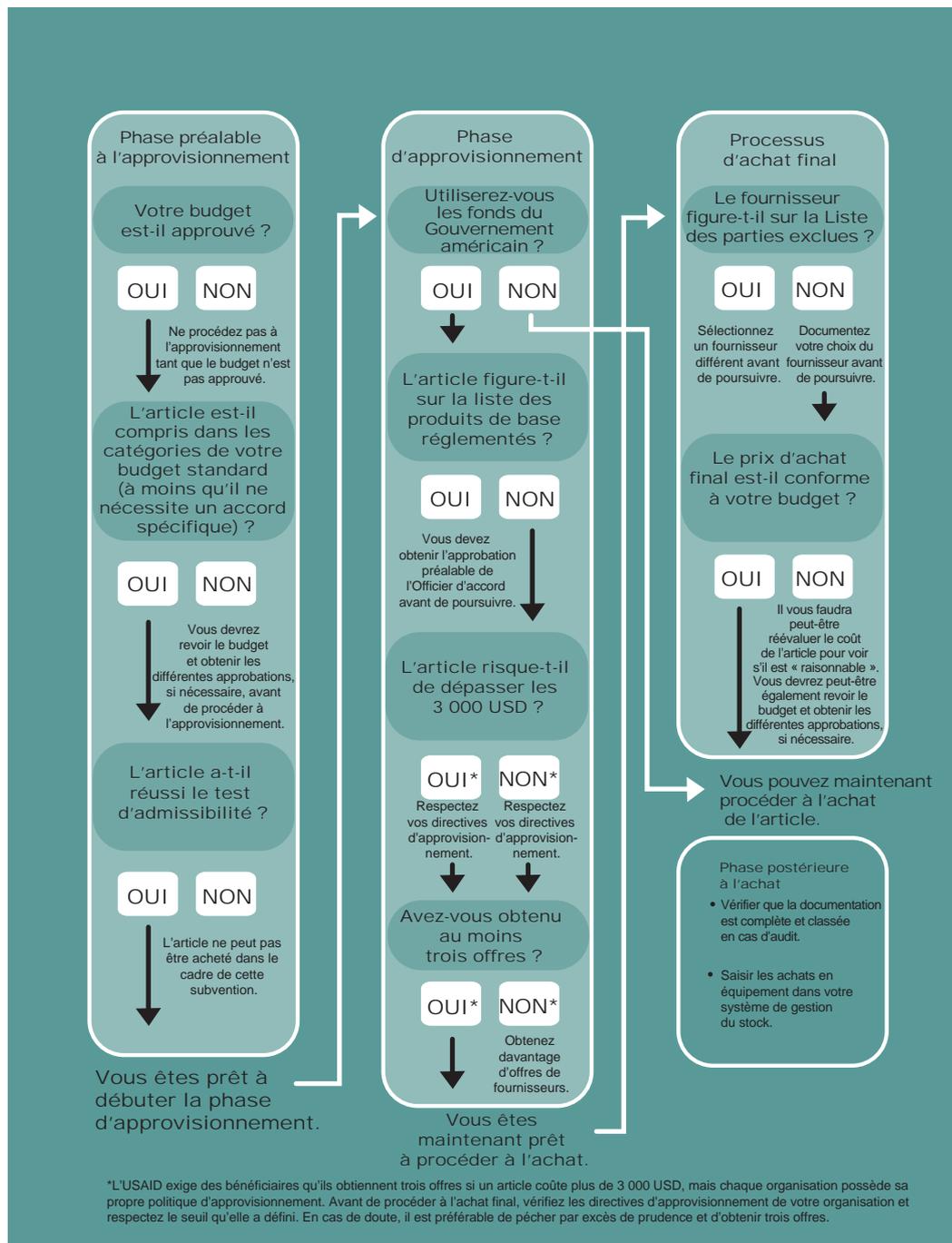
Les réglementations de l'USAID en matière d'approvisionnement garantissent que les bénéficiaires utilisent les fonds du Gouvernement américain aux fins pour lesquelles ils ont été octroyés, les dépensent raisonnablement et ne les utilisent pas pour acheter des articles ou des services qui pourraient entrer en conflit avec l'intérêt public. Par conséquent, vous êtes tenu de vérifier attentivement les politiques d'approvisionnement de votre organisation et de vous assurer de leur cohérence avec les exigences de l'USAID.

**Approvisionnement**

Le processus qui consiste à acquérir des biens, des fournitures et des services, notamment :

- ▶ les équipements, les pièces de rechange et les fournitures pour les activités d'un programme ;
- ▶ l'équipement, le mobilier de bureau et les fournitures pour les bureaux d'un projet ; et
- ▶ les services de conseil apportés par des particuliers et/ou des organisations.

Figure 21 – Phases d'approvisionnement



La figure 21 est une procédure d'approvisionnement simplifiée, qui est divisée en trois phases :

- **Préalable à l'approvisionnement** : avant d'acquérir un article, vous devez disposer d'un budget approuvé et cet article doit être inclus dans les catégories budgétaires, sauf s'il implique une approbation spécifique. Si ce n'est pas le cas, vous devrez remanier le budget. Si vos montants de répartition du budget sont des modifications significatives (4.3.1.5), vous devrez demander une approbation. Si l'article spécifique est inclus dans le budget, vous devez d'abord vérifier que l'article passe le test d'admissibilité (4.3.2.1) avant de commencer l'approvisionnement.
- **Phase d'approvisionnement** : il s'agit de la procédure préalable à l'achat, c'est-à-dire lorsque vous disposez du financement et que vous commencez à planifier l'achat spécifique en demandant des appels d'offres, en acquérant des informations sur le prix et en vérifiant les différents fournisseurs. Votre politique d'approvisionnement interne vous renseignera davantage sur cette procédure.
- **Procédure d'achat** : une fois que vous avez sélectionné un fournisseur et établi un prix, vous devez effectuer une vérification finale, puis vous pouvez procéder à l'achat. Une fois l'achat effectué, vous devez vous assurer que vos documents sont établis et que vous avez entré les informations correspondantes dans votre système de suivi de stock, le cas échéant.

Cependant, il existe même des étapes plus détaillées dans chacune de ces étapes principales. Par exemple, la plupart des organisations disposent d'une procédure particulière pour demander et évaluer des appels d'offres pour les gros articles de 3 000 USD ou plus, un seuil de coût suggéré par l'USAID pour obtenir trois devis. Votre organisation peut souhaiter établir un seuil plus restrictif, par exemple, 500 USD pour assurer l'équité, la meilleure valeur et la responsabilité.

Si un article coûte plus de 5 000 USD par unité, assurez-vous qu'il est approuvé comme un équipement durable dans votre budget approuvé. Les articles supérieurs à 5 000 USD dont la durée de vie est de plus d'un an sont considérés comme « Équipement » selon le Gouvernement américain (Partie 230 du titre 2 du Code des règlements fédéraux) et requièrent l'approbation préalable de l'USAID. Si l'article n'est pas inclus dans votre budget approuvé, vous aurez besoin de l'autorisation

écrite de l'AO avant de l'acquérir. Notez que même si un équipement durable supérieur à 5 000 USD apparaît dans un budget approuvé (par exemple, un serveur informatique), l'achat de cet article peut tout de même nécessiter une autorisation spécifique de l'USAID. En cas de doute, il est bon de vérifier avec votre AO.

Tout au long de la procédure d'approvisionnement, plusieurs automatismes régulateurs sont nécessaires pour s'assurer que l'achat est admissible. Si vous ne disposez pas de politique d'approvisionnement, il est primordial que votre organisation en mette une en place qui intègre ces procédures afin de vous assurer que l'ensemble des biens et services acquis sont admissibles dans le cadre de votre subvention.

#### Liens importants concernant l'approvisionnement

Chapitre 260 du Système de directives automatisé ; Codes géographiques <http://www.usaid.gov/policy/ads/200/260.pdf>

Chapitre 310 du Système de directives automatisé ; provenance, origine et nationalité <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>

Procédure d'acquisition de l'USAID (USAID Acquisition Regulation - AIDAR) <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/aidar.pdf>

Loi Achetez américain (Buy America Act) <http://usinfo.state.gov/products/pubs/trade/glossac.htm#buyam>

Partie 226 du titre 2 du Code des règlements fédéraux [http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226\\_main\\_02.tpl](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl)

Partie 230 du titre 2 du Code des règlements fédéraux (circulaire A-122) [http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230\\_main\\_02.tpl](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title02/2cfr230_main_02.tpl)

Liste des parties exclues <http://www.epls.gov>

Liste récapitulative des Nations Unies <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>

Liste des ressortissants désignés du ministère américain des finances <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn>

#### Exigences pour les sous-bénéficiaires

La plupart des règles en termes d'approvisionnement s'appliquent à la fois au bénéficiaire principal et aux sous-bénéficiaires d'une subvention. L'USAID demande que les sous-accords, entre le partenaire principal et les sous-bénéficiaires avec des approvisionnements de biens et de services au-delà du seuil de votre organisation, com-

prennent certaines clauses standard relatives à l'approvisionnement, notamment la clause standard intitulée « Règles d'éligibilité pour les biens et les services de l'USAID », qui expose les politiques concernant les biens réglementés, les biens et les fournisseurs inéligibles et les exigences sur la provenance/l'origine. Vérifiez attentivement vos clauses concernant l'approvisionnement et assurez-vous que votre personnel et vos sous-bénéficiaires comprennent la procédure et les réglementations. N'oubliez pas de suivre la mise en œuvre.

## Aperçu des réglementations concernant l'approvisionnement

### Bonne pratique en matière d'approvisionnement

- ▶ Établissez et respectez vos politiques et procédures écrites d'approvisionnement.
- ▶ Réalisez une planification annuelle des approvisionnements comprenant les équipements, les fournitures et les services destinés à l'administration et aux programmes.
- ▶ Reliez la planification des approvisionnements au budget et aux procédures de planification du travail.
- ▶ Fournissez un environnement de libre concurrence dans la mesure du possible.
- ▶ Demandez des devis, étudiez-les en les comparant par rapport aux critères établis, faites appel aux comités d'évaluation et justifiez le choix du fournisseur.
- ▶ Documentez le processus d'approvisionnement.
- ▶ Réalisez un inventaire de tous les équipements achetés et mettez-le régulièrement à jour, en notant l'état et l'emplacement des articles.

Les nombreuses déclarations de l'USAID sur la façon dont les fonds du Gouvernement américain doivent et ne doivent pas être dépensés sont présentées dans la Partie 226 du titre 2 du Code des règlements fédéraux et incluent des limitations sur :

- les biens et services spécifiques ;
- l'endroit où l'article a été fabriqué ou acquis ;
- les personnes à qui vous pouvez acheter des biens et services ; et
- la manière dont vous les transportez jusqu'au site de votre projet.

Cette section couvre les articles réglementés et interdits (4.3.2.2), les restrictions concernant la provenance et l'origine (4.3.2.3) et les restrictions concernant les fournisseurs (4.3.2.4).

### Dans votre accord

Les Accords de coopération de l'USAID contiennent des exigences concernant l'approvisionnement dans les clauses standard. Vérifiez en particulier les clauses standard intitulées « Biens et services inéligibles » et « Produits de base réglementés ».

## 4.3.2.1 Test d'admissibilité

Le concept le plus important dans le cadre d'approvisionnement financé par des subventions octroyées par l'USAID est de comprendre si les coûts sont admissibles ou non. Même si votre budget a été approuvé, cela ne signifie pas que toutes les lignes de ce budget sont admissibles. Avant d'acquiescer des biens ou des services dans le cadre de la subvention, il est important de vous assurer que chaque élément passe le test d'admissibilité.

Le test d'admissibilité consiste en quatre questions qui sont essentielles pour déterminer si vous pouvez acheter un article. Ces questions s'appliquent à l'ensemble des coûts associés à la subvention, y compris les coûts directs et indirects.

### 1. Cette dépense est-elle raisonnable ?

Ce coût est-il comparable à celui payé par les autres organisations pour les mêmes articles ou services ? Avez-vous respecté les politiques d'approvisionnement de votre organisation en ce qui concerne l'obtention d'offres et d'un prix juste ?

### 2. Pouvez-vous attribuer le coût à cette subvention spécifique ?

Le coût est-il nécessaire pour l'avancement du projet dans le cadre de la subvention ?

### 3. Cette dépense est-elle cohérente ?

Avez-vous été cohérent dans la répartition des coûts entre les travaux réalisés par votre organisation, quelle que soit la source de financement ? Par exemple, est-ce que vous payez les mêmes conseillers de la même manière pour des activités similaires dans le cadre de vos subventions financées par l'USAID que pour les projets financés par d'autres donateurs ?

### 4. Le coût est-il conforme aux règles et réglementations du programme ?

Le coût respecte-t-il les limitations et les exclusions définies dans les conditions de votre subvention ? Les personnes chargées des dépenses ont-elles agi de manière éthique durant tout le processus d'approvisionnement ?

Pour les achats principaux, documentez vos révisions à ces questions durant l'approvisionnement. Insérez ces questions dans un formulaire et prévoyez également de l'espace pour indiquer l'article, le montant du budget, la date et le nom de la personne de votre organisation ayant rempli le formulaire. Conservez ces réponses en y apportant les notes nécessaires puis classez les formulaires pour vous y référer ultérieurement en cas d'audit.

cas les acheter (par exemple, équipement d'avortement).

Cependant, cette liste est uniquement la première étape pour déterminer si un coût est admissible. Si un article que vous prévoyez d'acheter n'est pas sur la liste inadmissible, vous devez toujours déterminer si cet achat particulier passe le test d'admissibilité (4.3.2.1) en examinant les circonstances de l'achat et de votre programme pour vous assurer que le coût est raisonnable et cohérent avec votre programme.

### 4.3.2.2 Coûts admissibles

Les coûts admissibles sont des choses que vous pouvez acheter dans le cadre de votre accord. Ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas peut être défini par la législation américaine, les politiques de l'agence finançant votre subvention, les réglementations qui régissent le programme qui est financé et certaines restrictions supplémentaires qui peuvent être incluses dans votre subvention.

Selon les circonstances, un coût peut être qualifié d'admissible ou d'inadmissible si le coût est nécessaire pour atteindre les objectifs de l'activité, s'il est raisonnable et s'il est affectable, ou non. En outre, les coûts admissibles sont régis par des catégories spécifiques, y compris les lois américaines et les réglementations de l'USAID. Pour conserver une trace des restrictions, les bénéficiaires peuvent développer une liste d'articles inadmissibles, similaire à celle du document de la figure 22 qui n'inclut que les inadmissibles. Vous pouvez personnaliser cette liste avec des articles spécifiques de l'USAID et votre Accord de coopération. Vous remarquerez que certains articles sont réglementés, c'est-à-dire qu'ils sont uniquement admissibles avec une permission écrite particulière (par exemple, les véhicules) alors que d'autres articles sont interdits et vous ne pouvez en aucun

### Produits de base réglementés

Les produits de base réglementés sont des articles que vous pouvez acheter avec les fonds de l'USAID mais pour lesquels vous devez obtenir l'approbation préalable de l'AO. La plupart des produits de base réglementés courants comprennent :

- les produits agricoles de base ;
- les véhicules à moteur ;
- les produits pharmaceutiques ;
- les pesticides ;
- l'équipement d'occasion ;
- les biens excédentaires possédés par l'USAID ; et
- l'engrais.

Une exemption peut être accordée si les trois conditions suivantes sont remplies (Remarque : même si vous répondez aux trois critères, l'approbation n'est pas systématique, vous devez tout de même demander l'approbation de l'AO) :

- l'article est de provenance/d'origine américaine ;
- vous avez identifié et incorporé l'article dans la description du programme ou dans les modifications apportées à la subvention ;
- vous avez incorporé les coûts liés à l'article dans le budget approuvé de la subvention.

Figure 22—Exemples de coûts inadmissibles

Catégorie	Document de réglementation	Exemples de restrictions	S'applique à
Législation américaine	Circulaire OMB A-122	INTERDITS : équipement pour l'avortement, militaire, de surveillance, de modification artificielle du temps et de jeux d'argent	Tous les accords de l'USAID
Réglementations de l'USAID	Système de directives automatisé de l'USAID	RÉGLEMENTÉS : les produits de base agricoles, les véhicules et les produits pharmaceutiques	Tous les accords de l'USAID
Restrictions des accords	Votre Accord de Coopération	RÉGLEMENTÉS : articles non compris dans votre budget	Selon les accords

Si l'AO donne son approbation, il ou elle vous fournira une autorisation écrite. Si vous acquérez l'article avant d'avoir reçu l'autorisation écrite, vous risquez de devoir le payer vous-même.

#### Documents concernant l'approvisionnement :

- ✓ Énoncé des travaux ou spécifications
- ✓ Demande d'achat signée/approuvée (selon le besoin)
- ✓ Recherche de sources sur le marché, demande de devis (RFQ) ou demande de propositions (RFP), y compris les publications sur internet ou les publicités dans les journaux
- ✓ Devis ou propositions reçus (au moins 3)
- ✓ Vérification de la recherche dans la liste des parties exclues, la liste des ressortissants désignés du ministère américain des finances et la liste récapitulative des Nations Unies.
- ✓ Analyse des devis/des offres (elle doit montrer une analyse quantitative/qualitative de la mesure raisonnable des coûts des devis ou des propositions et les avantages du fournisseur qui a remporté l'offre)
- ✓ Notes au fichier (conjointement à l'analyse elles doivent expliquer à l'écrit le contexte, le processus concurrentiel et la justification du choix du fournisseur)
- ✓ Approbation et/ou exemption de l'USAID (le cas échéant)
- ✓ Signature autorisée par l'organisation (le cas échéant)
- ✓ Bon de commande signé ou contrat
- ✓ Confirmation de la réception d'un article
- ✓ Lettre de gestion de la propriété signée (si le bénéficiaire n'est pas l'organisation)
- ✓ Copie de la facture du fournisseur (estampillée payée)
- ✓ Documents pertinents : correspondance, mémos, fax, e-mails, archives de conversations (réunis tout au long du processus d'approvisionnement)
- ✓ État et emplacement des articles

#### Articles interdits

Les articles suivants ne peuvent en aucun cas être achetés avec les fonds de l'USAID :

- l'équipement militaire : les biens ou équipement pour répondre aux exigences militaires d'un pays coopérant ;
- l'équipement de surveillance : tel que des microphones, des émetteurs et des dispositifs d'enregistrement (cela ne comprend pas l'équipement audiovisuel à usage général, à condition que vous exposiez clairement l'objectif et le besoin de cet équipement dans votre programme) ;
- les produits de base et services pour soutenir la police ou d'autres activités d'application de la loi ;
- l'équipement et services pour l'avortement ;
- les articles de luxe et équipement de jeux d'argent, y compris les boissons alcoolisées, les bijoux ou le textile luxueux ; et
- l'équipement de modification artificielle du temps.

#### Autres types de restrictions

D'autres restrictions et interdictions qui sont applicables à la plupart des financements du Gouvernement américain se trouvent dans « Principes de coûts pour les organisations à but non lucratif » ([Partie 230 du titre 2 du Code des règlements fédéraux](#), parfois appelée A-122), qui détaille les règles pour 56 biens et services spécifiques et quand les biens peuvent ou ne peuvent pas être achetés avec les fonds du Gouvernement américain. Vérifiez cette liste et habituez-vous aux règles qui peuvent être pertinentes pour votre programme.

La meilleure manière de vous tenir au courant de tous les articles réglementés et interdits est de créer un tableau et de le remplir en vous basant sur les accords et les documents d'orientation qui s'appliquent à votre programme. Si vous recevez un financement dans le cadre de plusieurs subventions, il se peut que vous rencontriez différentes restrictions selon les différentes sources de financement. Assurez-vous de noter à quel accord s'applique chaque restriction.

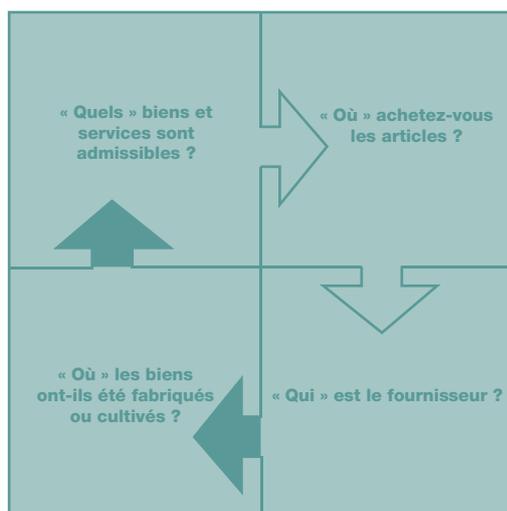
#### Utilisation de fonds privés

Lorsque vous utilisez des fonds privés pour acquérir des biens et des services qui font partie de la contribution du bénéficiaire, certaines restrictions ne sont plus applicables. Lorsque votre organisation s'engage à verser une contribution du bénéficiaire comme partie du budget d'application, elle doit être légitime pour le programme. Vous ne pouvez pas comptabiliser les fonds privés utilisés pour acheter des articles interdits dans votre contribution du bénéficiaire. Par exemple, les boissons alcoolisées achetées avec des fonds privés ne peuvent pas être comptabilisées comme contribution du bénéficiaire.

Cependant, dans certains cas, vous pouvez utiliser la contribution du bénéficiaire de façon astucieuse pour utiliser vos fonds de manière plus efficace. Par exemple, vous pouvez acheter un véhicule d'occasion avec des fonds privés et consacrer vos fonds engagés par l'USAID à d'autres coûts du programme. S'il en résulte des changements importants dans la répartition du budget, vous devrez d'abord obtenir une approbation.

### Conséquences d'une mauvaise utilisation des fonds de l'USAID

L'USAID se réserve le droit de vous demander de rembourser tout montant qui n'est pas dépensé conformément aux conditions de la subvention (c'est-à-dire, les coûts non admissibles selon les réglementations). Assurez-vous de conserver les archives pendant au moins trois ans après avoir remis votre rapport final, en cas d'audit.



spécifiques desquels les bénéficiaires sont autorisés à acheter des biens et services. Quatre codes géographiques sont généralement utilisés : 000, 899, 935 et 941. Votre accord stipulera quel code est applicable à votre projet.

#### 4.3.2.3 Restrictions en termes de provenance et d'origine

Deux restrictions supplémentaires concernant l'approvisionnement traitent de l'endroit où l'article est acheté (appelé sa provenance), et l'endroit où il a été cultivé ou fabriqué (connu comme son origine).

#### Restrictions générales en termes de provenance et d'origine

Différentes restrictions concernant la provenance et l'origine s'appliquent aux différents accords de l'USAID.

Les organisations travaillant aux États-Unis sont soumises au [Buy American Act](#), qui donne la priorité aux biens et services fabriqués aux États-Unis. Il peut s'appliquer aux approvisionnements effectués par un siège situé aux États-Unis qui achète des biens à utiliser au niveau national.

Différentes réglementations régissent les achats faits à l'étranger. Les bénéficiaires de l'USAID doivent se référer à la [Procédure d'acquisition de l'USAID \(AIDAR\)](#).

Un « code géographique » est assigné aux bénéficiaires de l'USAID. Il désigne les pays

#### Code géographique 000

Le code géographique 000 autorise les bénéficiaires à acheter des biens et services uniquement aux États-Unis, ce qui comprend tous les états des États-Unis, le district de Columbia et les zones de souveraineté américaine (les États libres associés, les territoires et les possessions).

#### Code géographique 899

Le code géographique 899 autorise les bénéficiaires à acheter des biens et services de tous les pays, excepté le pays coopérant lui-même et les pays suivants réglementés par la politique étrangère en vigueur en mai 2010 :

- Cuba
- Irak
- Iran
- Laos
- Libye
- Corée du Nord
- Syrie

#### Code géographique 935

Le code géographique 935 autorise les bénéficiaires à acheter des biens et services de tous les pays, excepté les pays réglementés par la politique étrangère en vigueur en mai 2010 répertoriés ci-dessus.

## Code géographique 941

Le code géographique 941 autorise les bénéficiaires à acheter des biens et services de tous les pays, excepté les pays réglementés par la politique étrangère en vigueur en mai 2010 et le pays coopérant lui-même à faire ce qui suit :

Afrique du Sud	Italie
Albanie	Japon
Allemagne	Kazakhstan
Andorre	Kirghizistan
Angola	Koweït
Arabie saoudite	Lettonie
Arménie	Liechtenstein
Australie	Lituanie
Autriche	Luxembourg
Azerbaïdjan	Malte
Bahamas	Moldavie
Bahreïn	Monaco
Belgique	Mongolie
Biélorussie	Monténégro
Bosnie- Herzégovine	Norvège
Bulgarie	Nouvelle-Zélande
Canada	Ouzbékistan
Chypre	Pays-bas
Croatie	Pologne
Danemark	Portugal
Émirats arabes unis	Qatar
Espagne	République populaire de Chine
Estonie	République slovaque
État de la Cité du Vatican	République tchèque
Ex-République yougoslave de	Roumanie
Macédoine	Royaume-Uni
Finlande	Russie
France	Saint-Marin
Gabon	Serbie
Géorgie	Singapour
Grèce	Slovénie
Hong Kong	Suède
Hongrie	Suisse
Irlande	Tadjikistan
Islande	Taiwan
	Turkménistan
	Ukraine

Si un des composants de l'article que vous achetez a été produit dans un des pays réglementés, l'article est inéligible pour le financement de l'USAID. Régulièrement,

des modifications sont apportées aux pays répertoriés sous ces codes ; pour connaître les informations les plus récentes sur les pays réglementés par la politique étrangère, consultez la Partie 228.03 du titre 22 du Code des règlements fédéraux sur <http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&rgn=div6&view=text&node=22:1.0.2.22.27.1&idno=22>.

Les réglementations qui s'appliquent à votre organisation sont comprises dans Programme (annexe A) de votre Accord de coopération.

## Règles et exemptions pour les produits de base réglementés spécifiques

Sous le code géographique 935, vous pouvez acheter la plupart des biens et services dans votre budget à presque tous les pays du monde, sauf pour les trois exceptions suivantes qui doivent être d'origine américaine :

- les produits agricoles de base
- les véhicules à moteur
- les produits pharmaceutiques

Comme indiqué, cette restriction ne concerne que l'origine, ce qui signifie que vous pouvez acheter ces biens de n'importe quelle provenance éligible. En d'autres termes, vous pouvez acheter un véhicule fabriqué aux États-Unis à un revendeur local.

Il est possible de faire une demande d'exemption à votre AO pour acheter ces produits de base qui ont été fabriqués ou cultivés en dehors des États-Unis ; cependant, vous devez justifier la raison pour laquelle vous choisissez un produit qui n'est pas américain.

Par exemple, votre AO peut envisager de vous accorder une exemption dans ce cas : un produit fabriqué aux États-Unis n'est pas disponible sur le marché local alors qu'un produit équivalent qui n'est pas américain est disponible. Dans ce cas, les coûts de transport supplémentaires peuvent augmenter significativement le coût d'achat de produits fabriqués aux États-Unis. Rassemblez les données sur les coûts estimés et documentez-les avant de contacter votre AO.

Dans certaines circonstances, votre AO peut tout de même vous demander d'acheter des articles fabriqués aux États-Unis en dépit des coûts supplémentaires. Cela peut être le cas de certains produits pharmaceutiques, particulièrement lorsque la qualité ou la

fiabilité de produits pharmaceutiques spécifiques fabriqués en dehors des États-Unis peut être douteuse.

### Subventions à des organisations sous-traitantes, autres codes géographiques et approvisionnement local

L'application des réglementations concernant la provenance/l'origine ainsi que l'approvisionnement local peut être différente pour les subventions à des organisations sous-traitantes au titre de votre subvention actuelle quand, par exemple, le bénéficiaire principal est basé aux États-Unis et le sous-bénéficiaire se trouve dans un pays différent.

Par conséquent, pour les prochaines subventions, des règles différentes concernant la provenance et l'origine pourront s'appliquer et un code géographique différent pourra vous être assigné. Pour une explication complète sur les règles de l'USAID concernant la provenance et l'origine, ainsi que les autres codes géographiques, les règles sur l'approvisionnement local et les restrictions applicables aux subventions à des organisations sous-traitantes, veuillez revoir le Chapitre 310 du Système de directives automatisé - Provenance, origine et nationalité (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>).

#### 4.3.2.4 Liste des parties exclues/inéligibles

Outre les règles concernant les articles que vous pouvez acheter et l'endroit où vous pouvez les acheter, l'USAID réglemente les personnes à qui vous pouvez acheter.

Cela vous permet de vous assurer que les bénéficiaires d'un financement de l'USAID n'apportent aucun soutien matériel ou aucune ressource à des personnes ou des organisations engagées, menaçant de s'engager ou soutenant le terrorisme.

Pour être en conformité avec cette obligation, vous devez vérifier les trois sources suivantes et documenter vos résultats avant d'acheter à un vendeur :

1. la liste des parties exclues : une base de données consultable de personnes, d'entreprises et d'organisations qui ne sont pas éligibles pour obtenir un financement du Gouvernement américain. Au titre de la clause Financement du terrorisme dans la section des clauses spéciales (répertoriées dans l'annexe A : Programme) de votre Accord de coopération, il est de votre responsabilité d'utiliser ce système pour vérifier si les fournisseurs n'y figurent pas : [www.epls.gov](http://www.epls.gov) ;
2. la liste des ressortissants spécialement désignés et des personnes faisant l'objet d'une interdiction du ministère américain des finances : <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/> ; et
3. la liste récapitulative des Nations Unies concernant Al-Qaïda et les Talibans : <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>.

Bien que la fonction de recherche de chaque site soit quelque peu différente, il est facile de vérifier si votre conseiller, employé, fournisseur ou sous-traitant potentiel est inéligible. Par exemple, pour débiter une recherche sur [www.epls.gov](http://www.epls.gov), cliquez sur « Advanced Search » (Recherche avancée) qui se trouve en haut à gauche de la page d'accueil. Après avoir lu

Figure 23—Recherche avancée du site Web de la liste des parties exclues

The screenshot shows the EPLS website interface. At the top, there's a navigation bar with 'EPLS' and 'Excluded Parties List System'. Below that, there are several images: an American flag, the White House, a scale of justice, and a building. The main content area is divided into three columns. The left column has a sidebar with links like 'Advanced Search', 'Multiple Names', 'Exact Name and SSN/TIN', 'MyEPLS', 'Recent Updates', and 'Browse All Records'. A green arrow points to the 'Advanced Search' link. The middle column is the 'EPLS Advanced Search' form, which includes input fields for 'Exact Name' and 'Partial Name', and date pickers for 'Action Dates', 'Termination Dates', and 'Modify Dates'. The right column has a 'Resources' section with links to 'Search Help', 'Public User's Manual', 'FAQ', 'Acronyms', 'Privacy Act Provisions', and 'News', and a 'Reports' section with links to 'Advanced Reports', 'Recent Updates', and 'Dashboard'.

les informations de la page « Important EPLS Advanced Search Information » (Informations importantes sur la recherche avancée dans le système EPLS) et coché la case située en bas, vous pourrez effectuer une recherche par entreprise, entité ou *navire* ou par individu dans le menu déroulant Name Search Type (Type de recherche).

Si vous obtenez une correspondance exacte, vous devez trouver un nouveau fournisseur. Si vous choisissez de continuer l'approvisionnement, les coûts deviendront inadmissibles et vous ne serez pas remboursé par le Gouvernement américain.

Si vous obtenez une correspondance partielle et s'il est évident qu'il ne s'agit pas du fournisseur recherché, vous pouvez effectuer une nouvelle recherche en utilisant des

guillemets autour du nom pour obtenir une correspondance exacte. Par exemple, si vous faites une recherche sur *So and So Supplier*, la base de données vous donne comme résultat John Tse-So Ning en Louisiane. Mais, en mettant une partie du nom entre guillemets, "So and So", la base de données ne vous indiquera aucun résultat. Si vous obtenez des résultats sur lesquels vous avez des doutes, appelez le numéro 1-866-472-3757 ou envoyez un courrier électronique à [support@epls.gov](mailto:support@epls.gov) pour obtenir une aide supplémentaire.

Si vous n'obtenez aucun résultat, imprimez alors la page et conservez-la dans vos dossiers afin de documenter votre recherche. Cette page indiquera la date et l'heure à laquelle vous avez effectué votre recherche ainsi que les termes que vous avez utilisés, comme illustré dans la figure 24.

Figure 24—Page de résultats du site Web de la liste des parties exclues



#### 4.3.2.5 Équipement durable

L'équipement est défini comme des articles tangibles ayant une durée de vie d'au moins un an et un coût unitaire individuel d'un montant déterminé par les politiques et les procédures de votre organisation. Le Gouvernement américain répertorie un coût unitaire de 5 000 USD pour classer les articles comme équipement. Votre organisation peut définir une valeur plus faible mais ne peut pas dépasser 5 000 USD. Donc, si vous classez l'équipement (qui fait l'objet de procédures d'approvisionnement spéciales) comme des articles de plus de 1 000 USD, vous listerez tous les articles séparément dans la section équipement de votre budget et

appliquerez les règles relatives à l'équipement concernant l'approvisionnement et l'utilisation de ces articles. Cela implique de recueillir plusieurs offres dans le cadre de la procédure d'approvisionnement et d'inclure ces articles dans votre système de gestion du stock.

Il est bon de gérer l'approvisionnement des articles que vous considérez comme « équipement » mais qui coûtent moins de 5 000 USD (comme les ordinateurs ou les motos) de la même façon que les articles qui coûtent 5 000 USD ou plus, par exemple, en recueillant plusieurs offres pour ces articles et en les incluant dans votre système de gestion du stock.

### 4.3.3 Déplacements

Les déplacements dans le pays ou au-delà des frontières, pour une conférence, une visite de site ou à d'autres fins, sont souvent nécessaires pour mettre en œuvre votre subvention financée par le Gouvernement américain. Votre Accord de coopération contient des règles concernant les déplacements, que vous êtes tenu de suivre lorsque vous voyagez à l'international pour votre projet et, par conséquent, que vous devez vérifier avant de faire des arrangements.

#### 4.3.3.1 Exigences relatives aux déplacements

##### Approbation préalable pour les déplacements internationaux

Vous devez obtenir l'approbation préalable à l'écrit de l'AO (excepté si l'autorité est déléguée à l'AOR) avant chaque trajet. Tout déplacement international spécifique dans le budget approuvé de votre Accord de coopération est considéré comme approuvé, sinon vous devez remettre une demande écrite. Lorsque vous faites une demande d'approbation pour un voyage international, fournissez les informations suivantes :

- les dates de départ et de retour ;
- le ou les pays de destination ; et
- le but et les objectifs du voyage.

L'approbation écrite, qui peut être un simple courrier électronique de votre AO, doit être sauvegardée pour vous y référer ultérieurement et incluse dans vos documents. Autrement, votre AO peut vous autoriser à lui remettre une liste des déplacements prévus dans le plan de travail annuel et tous les approuver en même temps. Notez que les voyages en classe affaires doivent toujours être approuvés individuellement par l'USAID.

##### Notification concernant le voyage

Ni la mission de l'USAID ni l'Ambassade américaine ne demande une autorisation du pays pour les employés ou les organisations sous-traitantes des bénéficiaires de l'USAID. Cependant, si le but principal du déplacement est de travailler avec le personnel sur le terrain de l'USAID ou si vous prévoyez un soutien

programmatique ou administratif considérable de l'USAID, vous devez avertir la mission avant votre travail (au moins deux semaines à l'avance).

Cet avis doit inclure votre numéro de subvention, le nom de l'AOR, le nom du voyageur, la date d'arrivée et le but du voyage. Vous pouvez envoyer l'avis par courrier électronique, mais assurez-vous de sauvegarder une copie de la notification dans vos archives. La mission nationale de l'USAID vous répondra dans les cinq jours, uniquement si le voyage est refusé. Si le bénéficiaire ne reçoit pas de réponse dans les cinq jours civils, c'est que l'on considère que le bénéficiaire a respecté ces normes pour la notification et qu'il peut voyager.

Lorsque la sécurité est une préoccupation dans un pays spécifique, il est bon d'avertir l'Ambassade américaine de la présence du voyageur lorsqu'il ou elle est entré(e) dans le pays. Cette mesure peut être particulièrement importante pour les affectations à long terme.

##### Le Fly America Act

Le Fly America Act précise que vous devez voyager avec des transporteurs aériens américains ou des compagnies aériennes étrangères ayant un accord de partage de code avec des transporteurs aériens américains, tant qu'ils se rendent vers votre destination, avec les exceptions suivantes :

- Si aucun transporteur aérien américain ne propose de services pour une portion particulière du trajet, vous pouvez utiliser un transporteur aérien étranger, mais uniquement jusqu'au point de correspondance le plus proche qui est desservi par un transporteur aérien américain.

##### Remarque sur le Fly America Act :

Les services d'un transporteur aérien étranger ne peuvent pas être utilisés/justifiés sur la seule base d'économies.

- Si le vol d'un transporteur aérien étranger dure trois heures ou moins et si celui d'un transporteur aérien américain multiplie au moins par deux la durée du voyage, vous pouvez prendre le vol du transporteur étranger.
- Si un transporteur aérien américain offre un service direct ou sans escale (pas de changement d'avion) de votre point de départ à votre destination, vous devez utiliser le transporteur aérien américain sauf si cela

devait prolonger la durée de votre voyage, y compris un retard au départ, de 24 heures ou plus.

- Si un transporteur aérien américain n'offre aucun service direct ou sans escale (pas de changement d'avion) entre votre point de départ et votre destination, vous devez utiliser des transporteurs aériens américains pour chaque portion du trajet qu'ils desservent sauf si, par rapport à un transporteur aérien étranger, une telle utilisation engendre au moins l'une des situations suivantes :
  - vous devez faire au moins deux changements d'appareil de plus en dehors des États-Unis ;
  - la durée de votre voyage est prolongée d'au moins six heures ; ou
  - vous devez attendre quatre heures ou plus à un point de correspondance à l'étranger.

### Exigences concernant la classe économique pour tout déplacement

Pour les voyages officiels, nationaux et internationaux, vous devez utiliser la classe économique (touriste) (excepté s'ils sont effectués aux frais personnels du voyageur ou payés grâce aux avantages d'un programme de fidélité).

Voici les exceptions qui vous permettent de voyager en classe affaires :

- les vols réguliers entre le point de départ et la destination (y compris les points de correspondance) proposent uniquement des places en première classe et en classe affaires,
- aucune place n'est disponible en classe économique au moment d'accomplir la mission, qui est urgente et ne peut pas être repoussée (assurez-vous de joindre les documents attestant de l'urgence et de l'importance de la mission),
- lorsque le voyage en classe affaires est nécessaire pour s'adapter à vos besoins si vous êtes invalide ou si vous avez d'autres besoins spécifiques. Le cas échéant, cela doit être attesté par écrit par une autorité médicale compétente,
- le voyage en classe affaires est essentiel au bon déroulement de la mission de l'agence pour des raisons de sécurité ou des circonstances exceptionnelles déterminées par votre agence,

- la classe économique d'un transporteur aérien étranger autorisé/approuvé ne remplit pas les normes d'hygiène et de santé.

Malgré l'existence de ces exceptions, elles n'encouragent en aucune façon les voyages en classe affaires. Cette dernière doit uniquement être utilisée dans ces circonstances.

### Documents concernant l'approvisionnement des voyages

Comme lorsque vous acquérez tout autre article ou service en utilisant les fonds du Gouvernement américain, vous devez suivre les réglementations du Gouvernement américain en termes d'approvisionnement et bien documenter la procédure suivie pour acheter les billets d'avion. Cela veut dire que vous devez apporter la preuve que l'achat des billets a été fait selon un processus concurrentiel et que vous vous êtes rendu à la destination spécifiée en remettant les cartes d'embarquement ou les talons des billets d'avion.

De plus, si votre voyage constitue une exception au Fly America Act et si vous ne voyagez pas avec un transporteur aérien américain, vous devez fournir une attestation et tout autre document requis par l'USAID. Sans ces documents, votre agence bailleur de fonds ne remboursera votre organisation d'aucun coût de transport pour ce service. L'attestation doit comprendre :

- le nom du voyageur ;
- les dates de voyage ;
- le point de départ et la destination ;
- un itinéraire détaillé de votre voyage, le nom du transporteur aérien et le numéro de vol pour chaque portion du voyage ; et
- un rapport expliquant pourquoi l'une des exceptions exposées ci-dessus s'applique à vous ou une copie de l'approbation écrite de votre agence estimant que les services d'un transporteur aérien étranger étaient nécessaires.

### Rapport de voyage

À la suite d'un déplacement (international ou national), il est bon d'écrire un court rapport pour exprimer ce que vous avez appris et cela vous permet de le partager facilement avec les autres. Il n'existe aucun format ou protocole pour écrire un rapport de [voyage](#), cependant, il décrit normalement l'endroit, le moment, le motif et les personnes qui vous

ont accompagné dans ce voyage, ainsi que ce que vous avez fait et appris.

Lorsque vous écrivez votre rapport, demandez-vous comment les personnes qui vont le lire l'utiliseront. Voici quelques directives simples :

- Commencez par un court paragraphe indiquant le but du voyage (pourquoi).
- Résumez vos activités lors du voyage. Soyez concis et factuel. N'oubliez pas, un compte-rendu détaillé minute par minute de ce qu'il s'est passé n'intéresse généralement pas le lecteur. Écrivez plutôt un exposé clair et concis de votre voyage (où, quand, avec qui et comment).
- Mettez en avant les informations importantes qui doivent, selon vous, être soulignées ou accentuées (ce que vous avez appris).
- Finissez en exposant les recommandations et tout suivi devant être mis en place, le cas échéant.

### 4.3.3.2 Développement d'une politique de déplacements

En outre, pour être en conformité avec les politiques de l'USAID, si votre ONG possède sa propre politique de déplacements, vous devez la vérifier et faire tous les arrangements

#### Liste de contrôle de la politique de déplacements\*

La politique de déplacements doit au moins :

- ▶ établir des procédures concernant la façon dont les coûts liés aux déplacements seront déterminés (par exemple, indemnités journalières, dépenses réelles, etc.) ;
- ▶ établir les exigences d'approbation de déplacements internes ;
- ▶ couvrir les déplacements nationaux et internationaux de tous les employés, qu'ils soient financés par l'USG ou non ;
- ▶ indiquer le type de transport aérien disponible pour les circonstances particulières ;
- ▶ se conformer aux exigences du Fly America Act ;
- ▶ fournir toute notification concernant les déplacements ou les approbations requises dans le cadre d'une subvention de l'USAID ;
- ▶ définir les coûts admissibles selon la politique conformément aux principes de coûts en vigueur établis par le Bureau de la gestion et du budget (OMB) américain.

\* <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/30359s1.pdf>

du voyage. Si votre ONG ne dispose pas d'une politique de déplacements écrite, il est bon d'en mettre une en place. De telles politiques permettront aux employés d'effectuer des voyages d'affaires officiels, nationaux et internationaux, en étant remboursés pour le transport, l'hébergement, les frais accessoires et les autres indemnités.

Une politique de déplacements bien conçue définit les procédures pour l'autorisation de voyages officiels, aide à contrôler les coûts des voyages d'affaires et à fournir des instructions claires sur les types et les montants des dépenses qui peuvent être remboursées. Une politique de déplacements écrite vous aide également à vous assurer que tous les employés sont traités de manière juste et équitable.

Une politique de déplacements doit traiter :

- Approbation
  - La procédure qu'un employé doit suivre pour demander l'approbation de votre organisation pour voyager, y compris le formulaire approprié à remplir par le voyageur, le délai d'avance à respecter pour remettre le formulaire et la personne à qui le formulaire doit être remis.
- Avances
  - La façon dont les avances de fonds qui doivent être utilisées pour voyager seront calculées. Par exemple, certaines politiques stipulent que les avances ne peuvent pas être accordées pour plus d'un certain pourcentage des coûts totaux estimés du voyage.
  - Le moment où les avances restantes seront rapprochées. Il est bon de n'autoriser qu'une avance restante à la fois et d'établir une échéance (par exemple, entre deux semaines et un mois) au terme de laquelle les employés doivent rapprocher leur avance en revenant de leur voyage.
- Remboursement
  - Les types de coûts qui seront remboursés (par exemple, les coûts de transport, de visas, d'hébergement, de change, d'appels téléphoniques, d'Internet, etc.).
  - La façon dont les dépenses seront remboursées : sur la base des reçus réels, d'indemnités journalières ou une combinaison des deux. Si la base d'indemnités journalières est sélectionnée, alors une politique concernant les indemnités journalières doit être clairement établie pour les déplacements nationaux et internationaux.

- La façon dont les employés comptabiliseront les dépenses totales de leur voyage à leur retour. De nombreuses ONG créent un modèle de note de frais à l'aide de Microsoft Excel®, que les employés remplissent après chaque voyage.

- Change

- Le taux à utiliser pour changer des devises étrangères en devise locale. Par exemple, certaines ONG utilisent le taux de change sur le terrain grâce aux documents de change officiels comme référence, alors que d'autres utilisent le taux de change d'une source sûre en ligne comme [www.oanda.com](http://www.oanda.com).

**Remarque :** une fois les règles de déplacements adoptées, la politique de votre organisation doit être uniformément appliquée aux activités financées ou non par le Gouvernement américain, excepté si l'accord contractuel spécifique dans le cadre duquel le déplacement est mené requiert des procédures ou exigences différentes.

*Et si mon organisation ne dispose pas de politique de déplacements écrite ?*

Si vous n'avez pas de politique écrite concernant les frais de voyage, les normes pour déterminer le caractère raisonnable du remboursement des indemnités à l'étranger sont les réglementations publiées par le Département d'État des États-Unis. Les taux sont publiés chaque mois par pays (et par villes dans un pays) et sont disponibles sur [http://aoprals.state.gov/web920/per\\_diem.asp](http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp). Si vous ne disposez pas de politique concernant les déplacements, la présentation suivante des pratiques du Gouvernement américain en la matière vous apporte un cadre pour en développer une.

*Le voyageur a-t-il besoin d'une approbation/ autorisation ?*

Votre politique de déplacements doit exiger que les voyageurs remplissent et remettent un formulaire de demande de voyage en indiquant les motifs, les dates, le coût estimé, etc. du voyage au superviseur.

*Le voyageur doit-il demander une avance pour le voyage ?*

Un voyageur peut souhaiter vous demander une avance pour les indemnités journalières de voyage (ou les dépenses réelles, selon la politique de l'organisation) et toute autre dépense liée au travail. Le montant de l'avance et le format à utiliser pour la demande sont basés

sur la politique de l'organisation. *Remarque :* les auditeurs constatent souvent que les avances pour les voyages ne sont pas accordées conformément à la politique de l'organisation.

Les avances doivent être comptabilisées rapidement après avoir effectué ledit voyage. S'il ne rapproche pas les avances pour le voyage, elles pourront être déduites de la paie du voyageur. (Bien qu'il s'agisse d'une bonne pratique commerciale, il est important de le faire conformément à la politique de l'organisation.)

#### Bonne pratique

N'autorisez qu'une avance de déplacements à la fois ; n'émettez pas de nouvelles avances de déplacements avant que la demande de remboursement/les dépenses de déplacements et le rapport de voyage ne soient remis.

*Qu'est-ce qu'une indemnité journalière ?*

Une indemnité journalière est le montant journalier maximal qui peut être remboursé à un voyageur pour chaque jour passé en dehors de son lieu de travail habituel pour les affaires officielles. L'indemnité journalière se compose généralement de deux parties :

1. l'hébergement : un plafond ou un taux maximum qui peut être remboursé pour l'hébergement. L'hébergement est presque toujours remboursé sur la base du coût réel engagé jusqu'au taux maximum autorisé par le Gouvernement américain. N'oubliez pas : les originaux des reçus doivent être remis lors de votre demande de remboursement pour tous les frais d'hébergement.
2. les M&IE : un taux journalier fixe pour les repas (petit-déjeuner, déjeuner, dîner ainsi que les taxes et pourboires qui y sont liés) et les frais accessoires (par exemple, les gratifications et les pourboires, la lessive et les articles de toilette). La figure 25 est un exemple des taux d'indemnité journalière défini par le Département d'état des États-Unis pour Francistown au Botswana disponibles sur [http://aoprals.state.gov/web920/per\\_diem.asp](http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp).

Si la ville dans laquelle vous vous rendez n'est pas répertoriée sous « Post Name » (nom de la ville), utilisez le « Other » (autre) taux (voir la colonne 2 de la figure 25) publié pour ce pays.

Les frais de voyage peuvent être imputés sur la base du coût réel, sur la base d'indemnités journalières ou d'une combinaison des deux (par exemple, en utilisant le coût réel pour

l'hébergement et les indemnités journalières pour les repas et les frais accessoires), pourvu que la méthode soit appliquée à l'intégralité du voyage et non à certains jours du voyage.

## Permission pour les repas et frais accessoires

Généralement, les voyageurs ont droit aux indemnités de M&IE le jour où le voyage commence. Le jour du départ et le dernier jour du voyage, les voyageurs ont droit à un pourcentage (en fonction de la politique de votre organisation, la politique du Gouvernement américain par défaut est de 75 %) du taux de M&IE applicable de l'endroit du travail autorisé. Les employés qui partent en déplacement une journée localement sont uniquement éligibles pour recevoir une indemnité de M&IE si la durée du déplacement est de plus de 12 heures.

*Et si les repas (par exemple, le déjeuner) sont distribués gratuitement (par exemple, par une autre organisation) pendant le déplacement ?*

Les indemnités de M&IE seront adaptées si les repas sont distribués gratuitement pendant le voyage d'une personne à des fins commerciales.

Le site Web pour calculer des réductions appliquées aux M&IE pour les taux d'indemnités journalières du Département

vous développez votre propre politique concernant les indemnités journalières, elle doit comprendre la façon dont les M&IE seront réduits si les petits-déjeuners, déjeuners ou dîners sont distribués gratuitement. Le montant ne sera généralement pas ajusté si les repas complémentaires sont fournis par les transporteurs (dans les trains, les avions) ou les hôtels (par exemple lorsque le prix de l'hôtel comprend le lit et le petit-déjeuner).

*Que se passe-t-il si les repas d'affaires ont lieu pendant le voyage ?*

Les repas d'affaires doivent être remboursés s'ils sont accompagnés d'une explication écrite pour ce qui suit :

- le but de la rencontre ;
- pourquoi la rencontre a-t-elle eu lieu à l'heure du repas ;
- les personnes présentes (noms, titres), le cas échéant ; et
- les résultats de la rencontre.

Un voyageur peut uniquement demander une indemnité journalière et la dépense réelle et, dans ce cas, comme le voyageur peut réclamer le remboursement du repas d'affaires (pourvu qu'il dispose des documents adéquats), son indemnité de M&IE devra être adaptée en conséquence, exactement comme lorsque les repas sont distribués gratuitement.

*Et si une personne voyage dans plusieurs pays (ou plusieurs villes dans un pays) au cours du même voyage et que chacun possède un taux d'indemnités journalières différent ?*

Le taux de remboursement d'indemnités journalières maximum est déterminé en se basant sur l'endroit de l'hébergement. Si l'hébergement n'est pas nécessaire, le taux de M&IE applicable à utiliser pour l'emplacement, ou si vous vous rendez à plusieurs emplacements en une journée, l'emplacement ayant le taux de M&IE le plus élevé doit être utilisé. Si un voyageur visite au moins deux pays en un seul voyage, alors le taux de chaque pays doit être utilisé pour les jours passés dans chaque pays.

### Documentation des frais accessoires (M&IE)

Pour être remboursé des coûts d'hébergement et des autres coûts liés aux déplacements supérieurs ou égaux à 25 USD, le voyageur doit soumettre les originaux des reçus et des factures pour documenter les dépenses. Pour les repas et les dépenses personnelles entrant dans les frais accessoires, les reçus ne sont pas requis par le Gouvernement américain, mais la politique de votre organisation en matière d'indemnités journalières peut les exiger.

d'état des États-Unis est <http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html>. Si

Figure 25—Exemple des taux d'indemnités journalières pour le Botswana

Nom du pays	Nom de la ville	Début de la saison	Fin de la saison	Taux d'hébergement max.	Taux de M&IE	Taux d'indemnités journalières max.	Note de bas de page	Date d'entrée en vigueur
Botswana	Francistown	01/01	12/31	172 USD	54 USD	226 USD	Sans objet	12/01/2009
Botswana	Autre	01/01	12/31	103 USD	44 USD	147 USD	Sans objet	12/01/2009

*Que se passe-t-il si les frais réels d'hébergement d'un voyageur ou les coûts de M&IE sont supérieurs au taux d'hébergement attribuable ?*

Étant donné que la politique de votre organisation concernant le montant maximum pour lequel un voyageur peut être remboursé peut différer de la politique du Gouvernement américain, il est important de noter que si le total de l'hébergement dépasse les indemnités journalières établies pour le lieu, les frais supplémentaires seront à la charge du voyageur. La seule exception à cette règle : si vous demandez ou recevez spécifiquement une approbation à l'avance pour le « séjour réel » à un taux plus élevé, mais elle est uniquement accordée dans des circonstances exceptionnelles. Les originaux des reçus doivent être remis lors de votre demande de remboursement pour tous les frais d'hébergement.

*Et si le voyageur loge chez un ami ou un proche ?*

Un voyageur qui loge chez un ami ou un proche au cours d'un voyage officiel ne peut pas demander de remboursement pour les frais d'hébergement. Lorsque l'hébergement n'est pas nécessaire, le taux de M&IE applicable à utiliser est le taux du lieu.

*Comment un voyageur calcule-t-il les dépenses engagées en devise étrangère ?*

Dans le cas d'un déplacement international, une partie importante des dépenses se feront en devise étrangère. Pour calculer les dépenses, le voyageur doit fournir les reçus adéquats, avec le/les taux de change applicable(s) pour cette période dans le pays. Pour obtenir le taux de conversion approprié, utilisez soit le taux fourni au moment du change tel que documenté sur le reçu de change soit rendez-vous sur un site Web de conversion monétaire fiable, comme <http://www.oanda.com/convert/classic>. Assurez-vous de documenter le taux de change que vous utilisez en imprimant la page Web et en la soumettant avec votre note de frais.

#### 4.3.4 Utilisation des propriétés financées par l'USAID

Lorsque votre organisation acquiert un équipement avec les fonds de l'USAID, certaines limites concernant la façon dont vous pouvez utiliser l'équipement s'appliquent.

#### Utilisation de l'équipement en dehors des activités de la subvention

Dans la plupart des cas, le titre de toutes les propriétés achetées dans le cadre de votre subvention est conféré à votre organisation. Vérifiez votre Accord de coopération pour vous en assurer ou pour obtenir plus d'informations en consultant la Partie 226 du titre 22 du Code des règlements fédéraux [http://edocket.access.gpo.gov/cfr\\_2007/aprqr/22cfr226.34.htm](http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqr/22cfr226.34.htm).

Vous pouvez utiliser l'équipement dans le programme pour lequel il a été acheté tant que nécessaire, que ce soit ou non avec les fonds de l'USAID pour soutenir le programme. Par exemple, si vous avez acheté un véhicule pour l'utiliser comme une unité de test mobile financée par l'USAID, vous pouvez toujours utiliser ce véhicule à ces fins, même après la fin de la subvention de l'USAID, tant que vous poursuivez votre programme de test mobile et que vous disposez de l'approbation écrite pour l'utilisation continue de l'équipement. De plus, tout au long de votre programme, vous pouvez rendre l'équipement financé par l'USAID disponible pour l'utilisation dans d'autres programmes si cette utilisation n'interfère pas avec le travail du programme pour lequel l'équipement a été acquis à l'origine. Vous devez gérer les frais de location ou les autres frais facturés comme un revenu du programme. Lorsque l'équipement n'est plus nécessaire pour le programme d'origine, mais que le programme se poursuit, vous pouvez utiliser l'équipement en lien avec d'autres activités parrainées par le Gouvernement américain dans l'ordre de priorité suivant :

- les activités parrainées par l'agence bailleur de fonds initiale (USAID), puis
- les activités parrainées par d'autres agences du Gouvernement américain.

Dans ces circonstances, vous n'avez pas à informer l'USAID de l'utilisation de l'équipement jusqu'à ce que vous deviez l'éliminer.

Lorsque vous acquérez un équipement de remplacement, vous pouvez échanger l'équipement contre un neuf ou vous pouvez le vendre et utiliser les fonds pour amortir les coûts de remplacement de l'équipement, avec l'approbation de l'AO.

Vous ne pouvez pas utiliser l'équipement acquis avec les fonds de l'USAID pour offrir des services à des organisations de gouvernement

étranger à un coût qui est inférieur à celui que les compagnies privées facturent pour des services équivalents. En d'autres termes, si vous achetez un véhicule, vous ne devez pas laisser une autre organisation l'emprunter ou la louer pour un tarif moindre que celui auquel elle louerait un véhicule similaire.

Même si le titre de l'équipement est conféré à votre organisation, vous n'êtes pas non plus autorisé à utiliser la propriété comme garantie pour un emprunt sans approbation de l'USAID.

Lors de la clôture d'une subvention, vous devez remettre un plan d'écoulement final et d'inventaire qui comptabilise tous les équipements et les propriétés acquis avec les fonds de l'USAID ou reçus de l'USAID. La décision concernant le droit à la propriété revient à l'USAID.

## Normes de gestion de la propriété

Votre organisation doit disposer d'une politique écrite concernant la gestion de la propriété et d'un système pour classer et suivre le stock. Vous êtes tenu de suivre les articles coûtant plus de 5 000 USD achetés avec les fonds de l'USAID à l'aide de ce type de système. Toutefois, il est bon d'utiliser ce système pour suivre les autres articles aussi, comme l'équipement informatique et les autres immobilisations. Notez également que certaines missions peuvent définir des seuils plus bas pour suivre les articles ayant une valeur plus basse qui est déterminée par votre organisation.

Les normes de gestion de la propriété pour l'équipement financé et possédé par l'USAID doivent comprendre tout ce qui suit :

- Des archives d'équipement tenues de manière exacte qui contiennent :
  - une description de l'équipement ;
  - le numéro de série du fabricant, le numéro du modèle, le numéro de stock de l'USAID, le numéro de stock national ou tout autre numéro d'identification ;
  - la provenance de l'équipement, y compris le numéro de la subvention ;
  - le détenteur du titre : votre organisation, l'USAID ou une autre entité spécifiée, comme le gouvernement hôte ;
  - la date d'acquisition et la date de réception ;
- le pourcentage de fonds de l'USAID utilisé pour acheter l'équipement, par exemple, si vous utilisez 25 % de financement ne provenant pas du Gouvernement américain et 75 % du coût provenant de l'USAID ;
- le lieu et l'état de l'équipement et la date à laquelle l'information a été signalée ;
- le coût d'acquisition unitaire ; et
- les données d'écoulement final, notamment la date d'élimination et le prix de vente ou la méthode utilisée pour déterminer la valeur marchande actuelle à laquelle un bénéficiaire compense la contribution de l'USAID.
- Un inventaire physique de l'équipement contenant les résultats rapprochés avec les archives d'équipement au moins tous les deux ans. Toute différence entre les quantités déterminées par l'inspection physique et celles indiquées dans les archives de comptabilité doit être étudiée afin de déterminer les causes de la disparité. De plus, l'inventaire doit comprendre des informations vérifiant l'existence, l'utilisation courante et le besoin permanent de l'équipement. Bien que l'USAID requière qu'une organisation effectue un inventaire physique tous les deux ans, votre organisation peut décider de contrôles plus stricts pour l'équipement et peut réaliser un inventaire physique tous les six mois ou tous les ans juste avant votre audit (le cas échéant).
- Un système de contrôle pour assurer des mesures de sécurité adéquates afin d'éviter la perte, l'endommagement ou le vol de l'équipement. Toute perte, dommage ou vol doit être étudié et documenté intégralement et votre AO doit être averti.
- Des procédures d'entretien adéquates pour maintenir l'équipement en bon état.
- Si vous êtes autorisé à ou tenu de vendre l'équipement, vous devez utiliser des procédures de vente appropriées qui apportent un environnement de libre concurrence dans la mesure du possible et assurer le meilleur bénéfice possible.

Un logiciel de gestion d'immobilisations existe, mais il peut être onéreux et compliqué à administrer. Tant que vos archives restent organisées, mis à jour et appuyées, ces données peuvent être conservées sur une simple feuille de calcul.

### 4.3.5 Demande de modifications de votre Accord

Tout au long de votre subvention, votre Accord de coopération sera modifié par les mis à jour régulières, comme les montants engagés supplémentaires (ou financement par incréments) et les autres modifications, comme les changements dans le personnel clé.

#### Changements nécessitant de modifier l'Accord de coopération

Certaines modifications apportées à votre programme ou votre budget nécessitent une approbation préalable ainsi qu'une modification formelle de votre accord. Par conséquent, vous pouvez effectuer la modification une fois que vous avez reçu l'approbation écrite, il est également important de vous assurer que ces changements sont finalement documentés selon les conditions de votre accord via une modification officielle (consultez « Demande de modifications »). La liste suivante inclut les changements qui doivent être documentés dans une modification apportée à votre Accord de coopération :

- **Changements de portée majeure** : un changement dans la portée ou les objectifs d'un projet qui nécessite de réviser le financement réparti selon les objectifs du projet.
- **Changements de personnel clé** : changements apportés au personnel clé indiqué dans la subvention, notamment une réduction de 25 % de leur temps dédié au projet.
- **Financement supplémentaire** : lorsqu'un financement supplémentaire ou par incrément est ajouté à votre montant total engagé.
- **Changements des coûts indirects** : là où les coûts indirects ont été autorisés, tout plan visant à transférer des fonds répartis pour les coûts indirects afin d'absorber les augmentations des coûts directs ou vice versa.
- **Ajout de produits de base réglementés** : l'ajout de coûts au budget qui nécessite une approbation préalable, comme les produits de base réglementés.
- **Réduction des indemnités de formation** : le transfert des fonds alloués aux indemnités de formation (paiement direct aux personnes formées) vers d'autres catégories de dépenses.
- **Ajout/changement de sous-bénéficiaires** : le bénéficiaire essaye de conclure un accord de sous-traitance avec une autre

organisation pour vous aider à mettre en œuvre la subvention et le partenariat n'a pas été intégré dans la description du programme et le budget approuvés.

Il existe d'autres circonstances dans lesquelles l'USAID peut modifier votre Accord de coopération à sa discrétion.

#### Demande de modifications

La première étape de la modification de votre accord est de discuter du changement avec votre AOR. Si le changement a un sens selon l'AOR, alors effectuez une demande formelle écrite à votre AO et faites en une copie pour

Veillez à disposer au moins d'une approbation par courriel avant de commencer à agir. Si vous apportez une modification qui n'est pas approuvée, on peut vous demander de rembourser ou de couvrir les coûts avec des fonds privés.

votre AO.

Les modifications apportées à votre accord représentent beaucoup de travail administratif pour le personnel de l'USAID. Par conséquent, l'AO peut accorder l'approbation par courrier électronique, mais attendez une date ultérieure pour apporter la modification formelle. Pour faciliter la tâche à votre AO, si possible, essayez de rassembler plusieurs demandes de modifications et de les soumettre en même temps. Par exemple, s'il existe un changement majeur dans l'étendue du travail de votre programme, rassemblez les demandes pour une modification dans le budget, une modification dans la description du programme, une modification dans le personnel et une modification des cibles puis envoyez-les toutes ensemble.

Si vous demandez une modification et que vous recevez un courrier électronique d'approbation mais non une modification formelle de votre accord, conservez une trace de ces éléments et relancez votre AOR à l'occasion pour les modifications restantes. Le bon moment pour envoyer un rappel est juste avant la date annuelle où votre accord est modifié et les fonds supplémentaires sont engagés.

### 4.4 Gestion technique du programme

La gestion technique du programme se concentre sur l'assurance que votre équipe

offre des services de qualité qui satisfont les besoins de bénéficiaires et qui atteignent les objectifs généraux de votre programme. L'un des outils les plus importants dont vous disposez pour vous aider à gérer vos activités est votre système de M&E (4.4.1).

Les réponses à de nombreux problèmes dans le monde entier évoluent en permanence et votre organisation a besoin d'apprendre et de partager (4.4.2) sur une base continue. Apprendre les bonnes pratiques et les nouvelles approches peut vous aider à gérer les défis auxquels votre programme fait face et à améliorer la qualité des services que vous offrez. Il est également important que vous partagiez vos expériences pour que d'autres organisations et personnes puissent bénéficier des enseignements précieux que vous avez tirés.

#### 4.4.1 Processus de suivi et évaluation (M&E)

Il est simplement impossible de gérer l'aspect technique de votre programme efficacement sans un bon système de M&E qui recueille les bonnes données de façon exacte et ponctuelle. Toutefois, disposer de données opportunes et de bonne qualité n'est pas suffisant. Les données sont également un outil de gestion important qui doit être interprété et utilisé efficacement de façon à prendre des décisions basées sur des preuves pour améliorer votre programme sur une base continue. Les données seront également utilisées dans le développement de vos rapports de programme.

Le chapitre 3 a abordé l'élaboration de votre système de M&E. Pendant le processus de planification, les concepteurs du programme élaborent souvent des évaluations de programme formelles tous les deux ans, établis par des évaluateurs extérieurs et indépendants. Ces évaluations vous aideront également à démontrer que votre programme obtient des résultats mais elles ne doivent pas constituer l'unique moment où vous utilisez vos données de M&E pour analyser la performance du programme.

Au minimum, vous devez analyser vos données tous les trimestres, idéalement en travaillant directement avec les sous-bénéficiaires, les personnes chargées de la mise en œuvre et une bonne partie du personnel. Il s'agit de votre meilleure opportunité d'examiner sérieusement les données pour vérifier la performance de votre programme et penser

à faire des ajustements, une procédure qui vous permet d'utiliser le M&E comme un outil pour la prise de décision.

#### Interprétation des données et utilisation du M&E comme outil de prise de décision

Lorsque vous suivrez votre progression et établirez des rapports sur les bénéficiaires que votre programme a touchés, vous découvrirez peut-être des disparités considérables entre les cibles que vous aviez établies dans votre plan de travail et le nombre réel de personnes que vous touchez. Ne vous inquiétez pas, cela arrive souvent dans la gestion de programme, en particulier pour les programmes mettant en application des interventions d'un nouveau genre ou dans une nouvelle zone géographique, avec de nouveaux sous-bénéficiaires.

Acquérir une meilleure compréhension des raisons sous-jacentes des manques de cibles et développer un plan pour adapter votre programme et/ou redéfinir vos cibles est important pour amener votre programme à maturité. Il est également important de suivre la progression réalisée dans la mise en œuvre et les cibles par rapport au montant de fonds dépensés, afin de prendre des mesures pour mettre en œuvre des stratégies pour compenser les variations budgétaires. Les changements (manques ou gains) dans les cibles et les budgets doivent être expliqués dans les rapports correspondants, avec les explications des mesures qui seront prises pour que la mise en œuvre reste opérationnelle.

#### Importance des disparités entre les cibles et les performances réelles

Vous devez vous attendre à des disparités entre les cibles et la performance réelle de temps en temps. Dans de tels cas, le directeur de projet doit décider si une disparité est suffisamment « importante » pour justifier une étude plus approfondie. Une éventuelle action dépend des questions suivantes :

- À quel point la différence est-elle importante : 10 % de plus ou de moins que prévu ? 50% ? Plus de 50 % ?
- À quel point êtes-vous proche de la situation ? Gérez-vous directement le programme ou via un sous-bénéficiaire ? Le programme est-il appliqué dans le même pays ou à l'étranger ?

- À quel point l'activité spécifique de votre programme implique-t-elle ces disparités sur l'ensemble de votre programme ? Est-elle liée à plusieurs autres activités de façon complexe ou est-ce une petite partie indépendante ?

## Révision des cibles

Si vous constatez que les résultats réels dévient considérablement des cibles établies, vous voudrez découvrir pourquoi. Bien qu'il existe de nombreuses causes possibles, la plupart rentre dans les catégories suivantes :

- des problèmes avec de mauvaises ou de fausses hypothèses de conception d'intervention ;
- une médiocre mise en œuvre du programme ;
- une mise en route tardive ;
- des outils de collecte de données médiocres ; et/ou
- des erreurs dans la qualité des données.

Différents membres du personnel peuvent gérer chacun de ces domaines : un chef technique pour la conception d'intervention, un sous-bénéficiaire pour la mise en œuvre et un spécialiste du M&E pour la qualité des données. Le processus de révision des disparités des cibles doit inclure toutes ces personnes, éventuellement dirigées par le directeur du programme.

## Adaptation des cibles à la hausse

Bien que le mot « disparités » fasse généralement allusion aux manques entre cibles et résultats réels, il est possible que votre programme nécessite des adaptations si vos résultats réels dépassent considérablement les cibles. Par exemple, de meilleurs résultats que prévu peuvent affecter vos budgets et d'autres activités liées. Des résultats réels plus élevés peuvent également être l'indication d'un double comptage. Par conséquent, prêtez une attention toute particulière aux résultats réels anormalement élevés et préparez-vous à enquêter et à adapter si nécessaire.

## Adaptation des cibles à la baisse

Dans certains cas, vos constatations ne vous laisseront pas d'autres choix que d'adapter

vos cibles. Comme vous êtes obligé par votre contrat de toucher ces cibles, vous devrez travailler avec votre AOR pour faire ces changements. Ce faisant, prenez ce qui suit en considération :

- Allez-vous réduire vos cibles pour l'année en cours ou réduire l'ensemble de vos cibles ? Proposez des solutions, chaque fois que possible, pour rattraper les manques les années suivantes.
- Avez-vous une bonne raison de réduire l'ensemble de vos cibles ? Un manque de temps n'est pas une raison suffisante. Une extension de la période de performance sans fonds supplémentaires vous aiderait-elle à atteindre vos objectifs initiaux ? Si la réponse est encore non, alors vous voudrez développer une raison bien documentée et basée sur des données probantes pour soutenir votre demande de réduction de vos cibles.

Lorsque vous adaptez vos cibles, essayez de déterminer les hypothèses correspondantes. Par exemple, disons que votre programme Trafficking in Persons (TIP) n'est pas assez performant et que la raison est, en partie, qu'il n'y a pas autant de victimes de trafic d'êtres humains que vous le supposiez dans le secteur. Recueillez les données qui le montrent et utilisez-les comme base pour votre demande de modification.

Dans votre plan de travail, vous avez probablement lié les cibles proposées au budget. Par conséquent, lorsque vous proposez de réduire vos cibles, abordez son impact sur le budget. Si vous ne pouvez pas toucher les cibles proposées dans un secteur, voyez si vous pouvez revoir le budget pour augmenter les cibles dans un autre secteur du programme. Si vous devez réduire le nombre total des cibles, le coût par bénéficiaire augmente inévitablement et votre programme paraît moins rentable. Si cela se produit, préparez-vous à ce que votre agence bailleur de fonds décide de réduire vos fonds conformément à la réduction de vos cibles.

Revoir les cibles, adapter le programme et évaluer la qualité des données sont des phases normales et nécessaires du processus de gestion du programme. Chaque fois que vous améliorez le modèle de votre programme en appliquant les leçons que vous avez apprises, vous renforcez votre programme. C'est pourquoi, la prochaine fois que vous mettrez en œuvre le programme avec un nouveau sous-bénéficiaire ou dans une nouvelle zone, vos hypothèses seront meilleures et vos cibles seront plus justes.

## Problèmes de qualité des données

Et si votre conception d'intervention est bonne et sa mise en œuvre se déroule sans encombre, mais il existe toujours des écarts entre les cibles et les données réelles relatives à la performance ? Le problème vient peut-être des données elles-mêmes, comme :

- des résultats sous-évalués (par exemple, si les bénévoles ne répertorient pas toutes les cibles touchées) ;
- des résultats comptés deux fois (des résultats plus élevés que prévus peuvent résulter de bénéficiaires du programme qui ont été comptés plusieurs fois) ;
- des outils de collecte de données médiocres ; et
- des problèmes de saisie des données (les données ont peut-être été rassemblées correctement mais n'ont, d'une certaine façon, pas été saisies convenablement dans votre système).

## Traitement des problèmes de qualité des données

Traitez immédiatement les problèmes de qualité des données que vous rencontrez. Par exemple, si le problème est une sous-évaluation, commencez par vous assurer que chaque personne impliquée comprend la définition des personnes et des choses qu'elle doit compter pour chaque indicateur.

Assurez-vous que votre équipe comprend le ou les indicateurs. Parfois, les bailleurs de fonds définissent les indicateurs clairement. Toutefois, dans d'autres cas, votre organisation doit établir sa propre norme minimale pour compter une personne qui a été « touchée ». Si l'ensemble de votre équipe n'a pas les mêmes définitions du seuil à atteindre pour être compté, des mécomptes dans le nombre de bénéficiaires risquent de survenir. Revoquez les indicateurs pour vous assurer que vos définitions sont justes. Si vous avez signalé à l'USAID des résultats qui peuvent contenir des erreurs, contactez votre AOR pour discuter du problème et trouver des façons de corriger les rapports précédents.

## Hypothèses de conception d'intervention

Lorsque vous avez conçu votre programme, vous avez fait un certain nombre d'hypothèses. Vous avez ensuite utilisé ces dernières pour établir vos

cibles et sélectionner les indicateurs. Les facteurs pris en compte incluaient probablement :

- des données démographiques (comme la taille de la population, la répartition par âge et les taux de prévalence) ;
- des facteurs socio-culturels (comme la langue, l'adaptation et l'acceptation culturelle) ; et/ou
- des estimations de l'efficacité du programme (comme les estimations du nombre de personnes qui changeront leur comportement ou qui seront prêtes à accepter vos services).

Généralement, plus les données initiales utilisées pour concevoir le programme sont fiables, plus vos cibles sont justes. Cependant, pour les nouveaux programmes ou les programmes s'étendant à de nouvelles zones, les données démographiques sous-jacentes et les hypothèses socio-culturelles ne sont sûrement pas aussi fiables que pour les programmes déjà établis. Par conséquent, attendez-vous à des disparités entre les cibles et les résultats réels.

## Défis de la mise en œuvre

Parfois, l'origine des disparités se trouve dans la mise en application plutôt que dans la conception. Cela peut inclure :

- une mise en route du programme plus lente que prévue ;
- des problèmes de budget (comme des coûts plus élevés que prévus ou des retards pour recouvrer les subventions égales à la somme versée) ;
- des problèmes de ressources humaines (comme l'incapacité à trouver du personnel qualifié ou des difficultés pour recruter des bénévoles et les conserver) ;
- des événements imprévus (comme des troubles civils) ;
- des défis environnementaux (comme de fortes pluies qui rendent le domaine de travail impossible à cause des routes inaccessibles pour une période longue) ; et/ou
- des problèmes de formation (comme des formateurs peu efficaces ou du matériel de formation inefficace).

## Développement de solutions

Une fois que vous avez identifié les disparités, vous voudrez en connaître la/les cause(s) et développer des solutions pour les traiter.

Si vous trouvez plusieurs raisons pour une disparité, n'essayez pas de toutes les traiter en même temps. Concentrez-vous sur un ou deux problèmes dont la résolution aura le plus grand impact, en d'autres termes, celui qui générera le meilleur retour sur investissement de temps, de personnel et de ressources. Si possible, testez vos modifications à plus petite échelle avant de les appliquer à l'ensemble du programme.

Si vous devez adapter votre intervention, assurez-vous de mettre des processus en place pour tester et valider vos adaptations. Suivez minutieusement la progression de l'intervention et documentez les changements que vous apportez. Si vous lancez une intervention qui peut également être utilisée par d'autres sous-bénéficiaires ou partenaires ailleurs, partagez votre expérience pour que chacun profite des leçons que vous avez apprises.

### Observation de la conception du programme

Les manques de cibles dus aux problèmes de conception d'intervention sont souvent les plus difficiles à identifier et peuvent être les plus compliqués à résoudre. Essayez d'abord de régler tous les autres problèmes.

### Adaptations de la mise en application

Parfois, adapter vos stratégies de mise en oeuvre peut remettre votre programme sur les rails. Prenez en compte ces conseils :

- Testez vos modifications à plus petite échelle avant de les appliquer à l'ensemble du programme quand c'est possible. Attendez quelques mois que les changements fonctionnent avant d'essayer de compenser les disparités dans l'atteinte des cibles. Vous pouvez toujours demander davantage de temps plus tard, mais rappelez-vous que l'approbation pour du temps supplémentaire n'est pas automatique.
- Documentez les adaptations pour que vous ne répétiez pas les erreurs.

## 4.4.2 Apprentissage et partage

Tout au long du cycle du projet, votre personnel et vos collaborateurs ont d'innombrables opportunités d'apprendre et d'améliorer leur capacité à gérer et mettre en oeuvre des projets efficaces, que ce soit de l'observation, des données et des recherches, des erreurs commises, des défis surmontés, des nouvelles idées apprises à une conférence ou des évaluations formelles ou informelles. Bien que ce ne soit pas efficace ou pratique pour tout le monde d'être présent à chaque instant, il existe des façons de maximiser les bénéfices, de contribuer au développement, d'améliorer l'efficacité du projet et d'augmenter la viabilité du projet. La promotion active de l'apprentissage conscient et la création délibérée des opportunités de partage doivent prendre place à différents niveaux de votre programme, de votre organisation et chez les programmes et organisations partenaires.

Parfois, l'USAID ou d'autres sur le terrain favorisent les forums auxquels vous pouvez participer. Travaillez avec votre AOR pour vous assurer que votre organisation est incluse sur les listes de mailing de la mission et qu'elle a connaissance de ces forums. Que l'USAID soit ou non l'instigateur de ces forums, les organisations qui promeuvent activement l'apprentissage et le partage dans l'organisation et avec d'autres organisations sont capables de répondre rapidement aux changements, d'améliorer l'efficacité du programme et de promouvoir l'innovation.

### Avantages de l'apprentissage et du partage

La volonté d'apprendre et de partager dans la culture de votre organisation doit provenir de l'équipe de gestion. Si vous ne promouvez pas activement l'apprentissage et le partage dans votre organisation, votre programme et l'ensemble de la communauté ONG, alors une telle activité n'aura probablement pas lieu. Parfois, les responsables ne promouvent pas l'apprentissage et le partage parce qu'ils n'en connaissent pas les avantages. Ils peuvent penser que cela profite aux personnes

employées et aux autres organisations plutôt que de comprendre la façon dont cela aide votre organisation. Ils peuvent craindre que si les employés en apprennent trop, ils demandent des augmentations ou démissionnent pour de meilleures offres et que les autres organisations puissent utiliser les traits de leur programme pour être plus compétitifs lors de leurs futures recherches de fonds.

Votre organisation tirera un grand avantage d'un programme d'apprentissage et de partage solide qui promeut le partage des connaissances dans votre organisation, entre vous et vos partenaires et avec des organisations extérieures. Voici quelques exemples :

- Les organisations qui ont un programme d'apprentissage et de partage solide trouvent plus facile de recruter et de conserver du personnel qualifié. Les professionnels connaissent les organisations avec lesquelles il est bon de travailler, notamment celles qui les aident à développer leur carrière.
  - Les organisations qui partagent et documentent les connaissances des personnes employées évitent de vivre un « vide de connaissance » quand un personnel clé démissionne et ainsi de répéter les erreurs évitables.
  - Les organisations qui partagent leurs connaissances avec les sous-bénéficiaires et la mise en œuvre d'organisations de la communauté aident à créer un projet responsable et une réponse viable.
  - Les organisations qui ont la volonté de partager leurs expériences et d'apprendre des autres organisations tirent grandement profit des expériences de toutes les organisations impliquées. Cela permet à votre organisation d'être à la pointe, de se construire une réputation comme partenaire collaborant et, éventuellement, d'aider à mieux positionner votre organisation pour les futures subventions.
- promouvoir l'apprentissage et le partage par le biais de forums de partage informels pendant un thé ou un repas.
- Tout le monde a quelque chose à partager. Par exemple, l'expert informatique du bureau peut montrer à tout le monde comment mieux utiliser les feuilles de calcul. Le comptable peut montrer comment développer un bon budget. Le bénévole local peut enseigner à chacun quelques phrases dans la langue locale. Votre personnel a beaucoup de connaissances et aimerait les partager. La clé est d'accéder à ces connaissances et de créer un environnement réceptif et ouvert. Cependant, les gens doivent souvent être invités à partager ce qu'ils savent. C'est à vous en tant que dirigeant de créer un espace où c'est possible.
  - N'attendez pas que quelqu'un d'autre établisse un forum d'apprentissage. Prenez l'initiative avec vos partenaires et d'autres ONG de la zone pour encourager le personnel à échanger des visites et d'autres opportunités d'apprentissage.
  - Consacrez du temps à la réflexion. Prenez le temps après chaque activité ou évaluation importante ou bien à intervalles réguliers pendant la mise en œuvre pour explorer, partager et renforcer les enseignements tirés. Cela doit offrir la possibilité à chacun de partager ce qu'ils ont appris et d'avoir envie de contribuer, pas uniquement aux responsables. Très souvent, les personnes les plus directement impliquées dans la mise en œuvre ont les idées les plus pratiques pour améliorer le projet et le processus.
  - Incluez tout le monde. Parfois, plus l'apprentissage est mis en place aux niveaux de gestions les plus hauts d'une organisation, moins il est mis en place au niveau du personnel. Cependant, chaque personne de votre organisation peut tirer avantage de l'apprentissage et la plupart du personnel est intéressé d'acquérir de nouvelles compétences, même si elles n'ont rien à voir avec leur poste actuel. On ne sait jamais : l'assistant administratif de votre organisation peut être votre prochain expert de M&E.
  - Retenez les connaissances. Dès que possible, immortalisez le partage d'expérience au format électronique pour que vous puissiez encore les partager. Cela peut signifier

## Conseils pour promouvoir l'apprentissage et le partage

- L'apprentissage peut être gratuit. Même si vous ne disposez pas actuellement de budget pour la formation, vous pouvez

demander au présentateur de rassembler une présentation PowerPoint® qui est placée sur un disque partagé, ou cela peut signifier aider le personnel à documenter les processus dans des manuels de formation. Les organisations plus grandes peuvent souhaiter explorer les options d'un logiciel de gestion des connaissances.

- Évaluez votre apprentissage et partage actuel. Avez-vous un budget pour la formation ? Existe-t-il d'autres activités dont vous avez promu le partage ? À quels forums externes avez-vous participé ? Demandez à votre personnel de vous faire des suggestions sur la formation dont ils pensent avoir besoin ou qui les intéresse.
- Dressez un plan et définissez des objectifs. L'apprentissage et le partage est quelque chose que votre organisation peut oublier dans le futur si vous ne les intégrez pas dans le plan de gestion de votre organisation. Créez un plan simple et définissez des objectifs pour l'organisation. Vérifiez votre évolution au moins une fois par an et faites de l'apprentissage et du partage une partie de la description du travail et des vérifications de performance annuelles de chaque employé. Suivez le nombre de formations auxquelles ont assisté vos employés et la formation qu'ils ont donné aux autres.
- Explorez les opportunités en ligne. La disponibilité des informations en ligne et l'expansion de l'accès à Internet offrent des opportunités énormes pour apprendre via des communautés de pratique en ligne, même pour les organisations situées dans les zones les plus éloignées. Encouragez votre personnel à rechercher des communautés sur Internet et à partager ce qu'ils ont trouvé avec les autres.

## 4.5 Résumé

L'exécution d'un programme efficace et conforme couvre un grand nombre de domaines de gestion, à la fois administratifs et techniques. Un bon responsable de programme les reliera tous en travaillant avec l'équipe du projet pour affiner constamment le modèle de mise en œuvre de l'organisation et en gardant tout le monde concentré pour offrir des services de qualité aux bénéficiaires.

Ce chapitre vous a donné des détails sur les exigences de gestion administrative des accords financés par l'USAID, en particulier concernant la finance, l'approvisionnement, la gestion de la propriété et les déplacements. Il a également abordé les bases de la gestion du financement et des documents de votre subvention, notamment les modifications apportées à votre accord ou à votre budget. Enfin, ce chapitre a exposé les exigences et les bonnes pratiques liées à la gestion technique du programme.

Un aspect clé de la gestion des programmes financés par l'USAID que ce chapitre ne traite est la réalisation de rapports. En effet, le nombre et la complexité des exigences de l'USAID concernant les rapports font que ce sujet est abordé distinctement dans le [chapitre 5](#).





## **5 Rapports : exigences et avantages**

# Rapports : exigences et avantages

## 5.1 Aperçu

## 5.2 Avant de commencer

5.2.1 Cinq conseils pour élaborer des rapports exceptionnels

5.2.2 Dates d'exigibilité des rapports

5.2.3 Préparation pour les autres demandes de rapports

## 5.3 Les exigences concernant vos rapports

5.3.1 Rapport financier fédéral (SF-425)

5.3.2 Rapports de performance (trimestriels)

5.3.3 Audit annuel

5.3.4 Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA)

## 5.4 Résumé et références

## 5.1 Aperçu

Les rapports sont la première façon pour vous de montrer que vous répondez aux attentes de votre subvention et que vous êtes en conformité avec les exigences de l'USAID. La réalisation ponctuelle et précise de rapports contribue à nouer une relation solide avec le donateur et à apporter une preuve de l'impact de votre programme.

Les demandes quotidiennes de l'exécution d'un programme prennent souvent beaucoup de temps et d'énergie et écrire des rapports semble détourner votre attention des besoins du programme. Cependant, en plus d'être une responsabilité importante dans le cadre de votre Accord de coopération, les rapports peuvent améliorer le fonctionnement quotidien de vos programmes en vous aidant à examiner la santé financière, la force programmatique ainsi que la performance de votre organisation et de ses activités. Ils vous donnent également l'opportunité de renforcer les liens avec vos partenaires. Il est préférable de développer une culture du rapport dans votre programme en vous assurant que tout le personnel possède les bons outils et la bonne formation pour y contribuer de manière appropriée. En voyant les rapports comme un outil de gestion et un processus qui peut améliorer votre capacité à servir vos bénéficiaires et à satisfaire les besoins du donateur, vous ferez l'expérience de leurs avantages.

Ce chapitre donne des conseils généraux sur les rapports et des détails sur les rapports spécifiques que vous risquez de rencontrer en tant que bénéficiaire de l'USAID. La première partie, « Avant de commencer » (5.2), donne aux directeurs du programme novices en matière de rapports de l'USAID plusieurs conseils afin de faire le meilleur usage de la procédure de rapport. Le chapitre expose également les dates d'exigibilité clés (5.2.2) et les conseils pour vous préparer aux demandes de rapport spéciales et imprévues.

La deuxième partie, « Les exigences de vos rapports » (5.3), détaille quatre des rapports généralement requis dans le cadre de votre Accord de coopération. Bien que chaque accord puisse différer légèrement, de nombreux partenaires de l'USAID doivent préparer et remettre ces rapports. Vérifiez deux fois les exigences spécifiques de votre accord.

### Objectifs

- Apprendre les bonnes pratiques pour assembler des rapports efficaces.

#### Passer à la suite

- ▶ Dates d'exigibilité des rapports
- ▶ Rapport financier fédéral SF-425
- ▶ Rapport de performance
- ▶ Audit annuel
- ▶ Rapport des impôts payés aux pays étrangers

- Comprendre les exigences spécifiques et les dates d'exigibilité des rapports qui sont communs à la plupart des partenaires financés par l'USAID.
- Acquérir des connaissances sur la façon dont les rapports peuvent améliorer votre capacité à servir vos bénéficiaires.

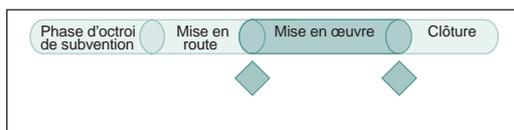
### Termes clés et acronymes

- **Coût déductible** : un coût engagé considéré comme une charge admise.
- **Audit** : un examen et une vérification indépendants des activités et archives du système.
- **Taux d'absorption** : le taux auquel une organisation dépense les fonds de sa subvention sur une base périodique, en général tous les mois.
- **Constatation** : la réponse à un objectif d'audit confirmée par des éléments probants suffisants, appropriés et pertinents.
- **Exercice financier** : parfois appelé l'année fiscale ou le cycle budgétaire annuel ; une période utilisée pour calculer les [états financiers](#) annuels dans les entreprises et autres organisations. Il peut correspondre ou non à l'année civile, c'est à dire du 1er janvier au 31 décembre. L'exercice financier du Gouvernement américain couvre une période de 12 mois qui commence le 1er octobre et qui se termine le 30 septembre suivant.
- **Bureau de gestion financière (FMO)** : le Bureau de gestion financière de l'USAID.
- **Rapport des impôts payés aux pays étrangers** : le rapport que tous les bénéficiaires du Gouvernement américain doivent remplir pour déclarer la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) qui a été payée au gouvernement hôte. Les rapports sont utilisés pour s'assurer que l'assistance américaine à l'étranger n'a pas été imposée.
- **Décisions de la direction** : l'évaluation d'une recommandation par la direction et une décision sur la ligne de conduite appropriée à adopter.
- **Suivi budgétaire** : le montant des fonds engagés mais pas encore dépensés, qui

est calculé en additionnant tous les fonds dépensés à ce jour et en soustrayant ce montant au montant engagé à ce jour.

- **QPR** : rapport de performance trimestriel.

## 5.2 Avant de commencer



Les directeurs de programme novices en matière de rapports de l'USAID peuvent trouver les formulaires, les dates d'exigibilité et les exigences concernant les rapports compliqués. Les exigences ne sont plus si complexes une fois que vous avez compris ce qui est requis. La clé est de vous accorder suffisamment de temps pour remplir chaque rapport et, comme mentionné ci-dessus, d'impliquer votre personnel dans la préparation des rapports de façon régulière.

Cette section comprend cinq conseils pour produire d'excellents rapports ainsi qu'une liste de dates d'exigibilité clés pour les rapports (voir figure 26). En outre, cette section fournit quelques instructions générales pour entretenir vos systèmes de données pour vous aider à vous préparer pour les rapports imprévus que les bénéficiaires de l'USAID doivent souvent réaliser. L'ensemble de ces conseils vous aidera à établir les bases pour des rapports réussis.

### 5.2.1 Cinq conseils pour élaborer des rapports exceptionnels

1. *N'ayez pas peur de dire la vérité.*

Faire des rapports sur vos réussites est excitant et gratifiant mais parfois vous devrez également relater certaines mauvaises nouvelles dans vos rapports.

#### L'exercice financier du Gouvernement américain

L'exercice financier du Gouvernement américain couvre une période de 12 mois qui commence le 1er octobre et finit le 30 septembre suivant.

1er trimestre : 1er octobre au 31 décembre

2e trimestre : 1er janvier au 31 mars

3e trimestre : 1er avril au 30 juin

4e trimestre : 1er juillet au 30 septembre

N'essayez pas de cacher les défis auxquels vous faites face. Votre AOR est à vos côtés et souhaite vous aider, mais il ou elle peut le faire uniquement si vous fournissez une évaluation honnête. Les directeurs de programme qui montrent qu'ils peuvent surmonter des défis imprévus donnent une impression positive aux donateurs.

2. *Créez un calendrier d'élaboration de rapports.*

Pour vous assurer que vous avez suffisamment de temps pour élaborer de bons rapports, répertoriez toutes les exigences sur un calendrier et planifiez les tâches pour vous ne soyez pas pressé. Assurez-vous que tout le personnel et tous les sous-bénéficiaires qui contribuent à chaque rapport ont connaissance du calendrier et de la date d'exigibilité.

3. *Appuyez-vous très tôt sur les sous-bénéficiaires.*

La plupart des rapports impliquent que les partenaires principaux recueillent des informations des sous-bénéficiaires. Lorsque vous créez votre calendrier d'élaboration de rapports, prévoyez suffisamment de temps pour que les sous-bénéficiaires vous donnent des entrées compréhensibles. Cela vous permet non seulement de créer un meilleur rapport mais également de renforcer la capacité des sous-bénéficiaires en les impliquant dans les aspects d'auto-évaluation des rapports et en les tenant responsables de la collecte des données et des délais. Assurez-vous de clore le cycle avec les sous-bénéficiaires en leur envoyant des copies des rapports que vous soumettez à l'USAID.

4. *Racontez une histoire cohérente dans tous vos rapports.*

Il y aura un décalage négatif si vos rapports de performance décrivent un programme en bonne santé financière mais que vos rapports financiers fédéraux montrent que vous dépensez le financement plus rapidement que prévu. Tous vos rapports doivent être liés entre eux de façon à ce que lorsque votre AOR vérifie les documents de votre programme, il ou elle en ait une représentation exacte. Quantifiez toutes vos conclusions avec des données et montrez comment votre programme atteint ses cibles et respecte le budget. Cela permet à votre AOR de conclure que votre programme se porte bien.

### 5. Ne surprenez pas votre AOR ou votre AO (Officier d'accord).

Les rapports documentent plusieurs aspects de votre programme, ils ne représentent pas le principal moyen de communication avec votre agence bailleur de fonds. Vous devez d'abord discuter des principaux défis concernant le budget, le personnel, les partenariats ou les stratégies de mise en œuvre avec votre AOR, puis les documenter plus tard dans vos rapports.

de soumettre les données nécessaires. Si vous n'êtes pas capable de respecter le délai ou que vous n'êtes pas sûr de ce qui est exactement demandé, contactez votre AOR immédiatement pour plus de conseils sur la façon de répondre.

Si vos systèmes financiers et de M&E sont à jour, cela ne vous prendra sûrement pas longtemps pour rassembler les chiffres. Assurez-vous que vos rapports financier et programmatique « correspondent ». Cependant, si vous ne disposez pas d'un processus organisé pour la saisie des données, il est possible que vous deviez vous précipiter pour rassembler ces chiffres au dernier moment.

## 5.2.2 Dates d'exigibilité des rapports

Figure 26 – Rapports, fréquence et dates de remise

Rapport	Fréquence	Date d'exigibilité pour la remise
<a href="#">Rapport financier fédéral</a>	Trimestriel	Trente jours après la fin de chaque trimestre civil : 30 janvier, 30 avril, 30 juillet, 30 octobre
<a href="#">Rapport de performance</a>	Trimestriel	30 janvier, 30 avril, 30 juillet, 30 octobre
<a href="#">Audit annuel</a>	Annuel	Trente jours après que vous l'avez reçu de votre auditeur. L'audit et le rapport doivent être soumis dans les neuf mois suivant la fin de votre exercice financier
<a href="#">Rapport des impôts payés aux pays étrangers</a>	Annuel	16 avril
<a href="#">Rapport final*</a>	Subvention	Quatre-vingt-dix jours après la fin de la subvention

\* Le rapport final est traité dans le [chapitre 6](#), Clôture de la subvention.

## 5.2.3 Préparation pour les autres demandes de rapports

Les bénéficiaires de l'USAID sont parfois tenus de répondre à un certain nombre de demandes de rapport spéciales, imprévues ou « de circonstance ». Ces demandes peuvent impliquer une réponse rapide et comprennent généralement les états ou des estimations des cibles ou du budget. Votre AOR peut vous fournir un modèle de feuille de calcul ou d'autres conseils sur la façon

## 5.3 Les exigences concernant vos rapports

Cette section expose les quatre rapports requis pour les programmes financés par l'USAID :

- Rapport financier fédéral ([5.3.1](#))
- Rapport de performance ([5.3.2](#))
- Audit annuel ([5.3.3](#))
- Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA) ([5.3.4](#))

Ces rapports doivent être soumis à l'USAID conformément aux indications de votre Accord de coopération. Les rapports relatifs à la clôture de la subvention sont traités dans le [chapitre 6](#) de ce *Guide*.

Figure 27 – Questions sur les rapports

<b>Rapport financier fédéral</b>
Comment le programme se porte-t-il financièrement ?
<b>Rapport de performance</b>
Vos activités atteignent-elles leurs objectifs ?
<b>Audit annuel</b>
Votre organisation fonctionnelle-t-elle correctement ?
<b>Rapport des impôts payés aux pays étrangers</b>
Le pays hôte est-il en conformité avec les accords du Gouvernement américain ?

### 5.3.1 Rapport financier fédéral (SF-425)

Le rapport financier fédéral, également connu sous le nom de SF-425, représente un instantané de votre situation quant à votre subvention et suit à combien s'élève la contribution du bénéficiaire de votre organisation. Ces rapports sont exigibles tous les trimestres par le FMO.

#### Points clés du SF-425

**Exigibilité** : trimestrielle

**Formulaire** : téléchargez le SF-425 (pdf) sur [http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard\\_forms/ff\\_report.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ff_report.pdf)

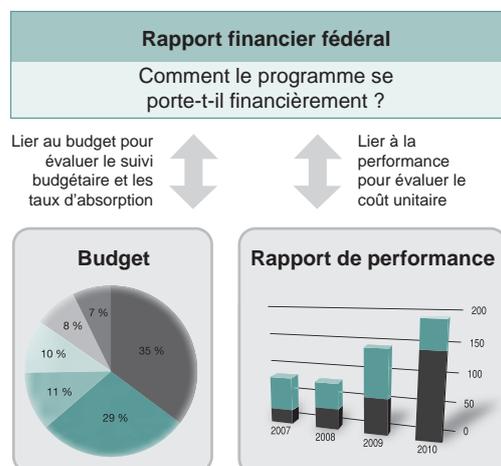
**Instructions** : téléchargez-les sur [http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard\\_forms/ffr\\_instructions.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf)

**Remettre au** : Bureau de gestion financière (FMO) (cc : AOR et AO)

#### En quoi cela aide mon programme ?

Vous pouvez utiliser les informations contenues dans le SF-425 ainsi que votre budget pour déterminer si vous dépensez trop rapidement ou trop lentement en examinant le suivi budgétaire et les taux d'absorption. En conjuguant ces informations avec les données de performance, vous pouvez confirmer que vous dépensez de manière efficace pour atteindre les cibles en analysant les coûts unitaires. (Pour plus d'informations sur les suivis budgétaires, les taux d'absorption et les coûts unitaires, consultez la section [4.3.1.4.](#))

Figure 28— Mesure de la santé financière d'un programme



### Spécificités du rapport

Votre Accord de coopération décrit les exigences relatives au rapport financier, notamment :

- le moment (et la fréquence) de remise des rapports ;
- le formulaire à utiliser ; et
- la façon de (et à qui) soumettre les rapports.

Figure 29— Formulaires financiers et utilisation

Formulaire	Utilisation
SF-270 (pour plus d'informations, consultez <a href="#">4.3.1.2</a> )	Pour demander des avances et des remboursements
SF-425	Pour déclarer l'état financier, la contribution du bénéficiaire et le revenu du programme
SF-1034 (pour plus d'informations, consultez <a href="#">4.3.1.3</a> )	Pour demander des fonds et liquider des avances

#### Quand mon rapport financier fédéral est-il exigible ?

Les rapports financiers fédéraux sont exigibles 30 jours après la fin d'un trimestre, en se basant sur l'exercice financier de l'USAID (1er octobre au 30 septembre). Vous êtes tenu d'élaborer des rapports chaque trimestre jusqu'à la fin de la période de performance de votre subvention. À la fin de votre subvention, vous remettrez un rapport financier fédéral final dans les 90 jours civils. La figure 30 répertorie les dates d'exigibilité pour chaque trimestre et la période que chaque rapport couvre.

### Comment remplir le formulaire SF-425

Ce qui suit donne des conseils pour vous aider à remplir le nouveau formulaire. Ces conseils ne prétendent pas remplacer les instructions du Gouvernement américain que l'on trouve en ligne ou les conseils donnés par votre FMO. Elles traitent plutôt les questions que les utilisateurs peuvent se poser en remplissant ce formulaire pour la première fois.

Figure 30—Dates de remise du rapport financier fédéral

Période	Exigibilité	Période couverte
Trimestre 1	31 jan.	1er oct. au 31 déc. (de l'année civile précédente)
Trimestre 2	30 avr.	1er jan. au 31 mars
Trimestre 3	31 juil.	1er avr. au 30 juin
Trimestre 4	31 oct.	1er juil. au 30 sept.
Rapport financier fédéral final	90 jours après la fin de la subvention	Toute la durée de la subvention

utilisez un SF-425 différent pour le rapport trimestriel de chaque Accord de coopération. Commencez par télécharger une version PDF du SF-425. Afin de profiter de certaines fonctionnalités, y compris les calculs automatiques, assurez-vous d'avoir la dernière version d'Adobe Reader®, que vous pouvez télécharger gratuitement sur <http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html>. Commencez par remplir la partie supérieure, illustrée dans la figure 31. Des informations de base vous sont demandées sur votre organisation, votre subvention et la période traitée dans ce rapport.

Figure 31 — Partie supérieure du SF-425

**FEDERAL FINANCIAL REPORT**  
(Follow form instructions)

1. Federal Agency and Organizational Element to Which Report is Submitted		2. Federal Grant or Other Identifying Number Assigned by Federal Agency (To report multiple grants, use FFR Attachment)		Page 1 of	of
pages					
3. Recipient Organization (Name and complete address including Zip code)					
4a. DUNS Number	4b. EIN	5. Recipient Account Number or Identifying Number (To report multiple grants, use FFR Attachment)		6. Report Type	7. Basis of Accounting
				<input type="checkbox"/> Quarterly <input type="checkbox"/> Semi-Annual <input type="checkbox"/> Annual <input type="checkbox"/> Final	<input type="checkbox"/> Cash <input type="checkbox"/> Accrual
8. Project/Grant Period From: (Month, Day, Year)		To: (Month, Day, Year)		9. Reporting Period End Date (Month, Day, Year)	
10. Transactions					Cumulative

Les chiffres de la liste suivante correspondent aux espaces vides numérotés dans le SF-425.

- 1. Federal Agency and Organizational Element to Which Report is Submitted** (Agence fédérale et composante organisationnelle à qui le rapport est remis) : l'USAID ou un autre bailleur de fonds du Gouvernement américain.
- 2. Federal Grant or Other Identifying Number Assigned by Federal Agency** (Numéro de subvention fédérale ou autre numéro d'identification attribué par l'agence fédérale) : insérez le numéro d'identification de votre Accord de coopération, qui doit ressembler à l'exemple suivant XXX-A-00-09-00XXX-00, et que vous pouvez trouver sur la première page de votre accord.
- 4b. EIN** (Numéro d'identification de l'employeur) : uniquement pour les bénéficiaires américains.
- 5. Recipient Account Number or Identifying Number** (Numéro de compte ou numéro d'identification du bénéficiaire) : ce numéro est
- 7. Basis of Accounting** (Méthode de comptabilité) : votre comptable ou votre directeur financier saura si vos rapports se basent sur une comptabilité de caisse ou sur une comptabilité d'exercice.
- 8. Project/Grant Period** (Période du projet/de la subvention) : dates de début et de fin de votre subvention.
- 9. Reporting Period End Date** (Date de fin de la période de déclaration) : la date de chaque rapport dépend du trimestre que vous couvrez :
  - 1er trimestre : 31 décembre
  - 2e trimestre : 31 mars
  - 3e trimestre : 30 juin
  - 4e trimestre : 30 septembre.

uniquement pour votre usage personnel ; le Gouvernement américain ne le requiert pas.

Ensuite, remplissez la partie centrale, qui contient les calculs principaux exposés dans la figure 32.

Figure 32—Partie centrale du SF-425

0. Transactions	Cumulative
<i>Use lines a-c for single or multiple grant reporting)</i>	
<b>Federal Cash (To report multiple grants, also use FFR Attachment):</b>	
a. Cash Receipts	
b. Cash Disbursements	
c. Cash on Hand (line a minus b)	
<i>Use lines d-o for single grant reporting)</i>	
<b>Federal Expenditures and Unobligated Balance:</b>	
d. Total Federal funds authorized	
e. Federal share of expenditures	
f. Federal share of unliquidated obligations	
g. Total Federal share (sum of lines e and f)	
h. Unobligated balance of Federal funds (line d minus g)	
<b>Recipient Share:</b>	
i. Total recipient share required	
j. Recipient share of expenditures	
k. Remaining recipient share to be provided (line i minus j)	
<b>Program Income:</b>	
l. Total Federal program income earned	
m. Program income expended in accordance with the deduction alternative	
n. Program income expended in accordance with the addition alternative	
o. Unexpended program income (line l minus line m or line n)	

Certains nombres seront calculés automatiquement si vous utilisez Adobe Reader®. Une fois que vous avez fini, revérifiez cette partie pour vous assurer que tous les calculs sont corrects.

## Section 10 : Transactions (Opérations)

### Federal Cash (Opérations de trésorerie fédérales)

- (a) **Cash Receipts** (Encaissements) : entrez le montant total des fonds réels reçus du Gouvernement américain (avant déduction des frais bancaires et des autres frais) jusqu'à la date de fin de la période de déclaration précisée à la case 9.
- (b) **Cash Disbursements** (Décaissements) : entrez le montant cumulé d'argent et les paiements par chèque jusqu'à la date de fin de la période de déclaration. Ce total inclut la somme d'argent dépensée pour les biens et services, les avances de trésorerie et les paiements effectués aux sous-bénéficiaires et aux entrepreneurs ainsi que le montant des dépenses indirectes imputées sur la subvention.

- (c) **Cash on Hand** (Encaisse) : entrez le montant de la ligne 10a moins la ligne 10b.

### Federal Expenditures and Unobligated Balance (Dépenses fédérales et solde disponible)

- (d) **Total Federal funds authorized** (Total des fonds fédéraux autorisés) : entrez le montant total de la subvention. Il fait référence au « Montant total des fonds de l'USAID estimés » répertorié dans votre Accord de coopération. Si ce montant a été revu par une modification, veuillez utiliser le montant stipulé sur la modification.
- (e) **Federal share of expenditures** (Part fédérale des dépenses) : entrez le montant total des fonds engagés par l'USAID dépensés jusqu'à la date de fin de la période de déclaration. Pour les bénéficiaires qui travaillent avec une comptabilité de caisse, ce montant doit être égal à la ligne 10b, Cash Disbursements (Décaissements). Pour les bénéficiaires qui travaillent avec une comptabilité d'exercice, veuillez entrer le total des fonds engagés par l'USAID déboursés et les fonds engagés.

Figure 33—Partie inférieure du SF-425

	a. Type	b. Rate	c. Period From	Period To	d. Base	e. Amount Charged	f. Federal Share
11. Indirect Expense							
g. Totals:							
12. Remarks: Attach any explanations deemed necessary or information required by Federal sponsoring agency in compliance with governing legislation:							
13. Certification: By signing this report, I certify that it is true, complete, and accurate to the best of my knowledge. I am aware that any false, fictitious, or fraudulent information may subject me to criminal, civil, or administrative penalties. (U.S. Code, Title 18, Section 1001)							
a. Typed or Printed Name and Title of Authorized Certifying Official						c. Telephone (Area code, number and extension)	
						d. Email address	
b. Signature of Authorized Certifying Official						e. Date Report Submitted (Month, Day, Year)	
						14. Agency use only:	

- (f) **Federal share of unliquidated obligations** (Part fédérale des engagements non réglés) : entrez le montant total des fonds engagés par l'USAID non dépensés jusqu'à la date de fin de la période de déclaration. Ce montant doit être calculé en soustrayant la contribution du Gouvernement américain aux dépenses, ligne 10e, du montant engagé actuel tel que répertorié dans la modification la plus récente.
- (g) **Total Federal share** (Participation fédérale totale) : entrez le montant en additionnant la ligne 10e et la ligne 10f. Ce montant sera égal au total des fonds fédéraux engagés à la date de fin de la période de déclaration.
- (h) **Unobligated balance of Federal funds** (Solde disponible des fonds fédéraux) : soustrayez la ligne 10d de la ligne 10g.

#### Recipient Share (Contribution du bénéficiaire)

- (i) **Total recipient share required** (Contribution totale du bénéficiaire requise) : entrez le total requis de la contribution du bénéficiaire tel que répertorié dans l'Accord de coopération. Si ce montant a été revu par une modification, veuillez utiliser le montant stipulé sur la modification.
- (j) **Recipient share of expenditures** (Contribution du bénéficiaire aux dépenses) : entrez le montant de la contribution dépensée pendant la période de déclaration.
- (k) **Remaining recipient share to be provided** (Contribution du bénéficiaire restante à apporter) : entrez le montant en soustrayant la ligne 10j de la ligne 10i.

#### Program Income (Revenu du programme)

Si votre accord autorise la prise en compte du revenu du programme, veuillez vous référer aux instructions détaillées sur la façon de remplir les lignes 10l à 10o sur [http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard\\_forms/ffr\\_instructions.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf).

Ensuite, remplissez la partie inférieure, qui contient les calculs principaux exposés ci-dessous. Certains chiffres seront calculés automatiquement si vous utilisez Adobe Reader®. Une fois que vous avez fini, vérifiez cette partie pour vous assurer que tous les calculs sont corrects.

Enfin, la partie inférieure contient les informations sur les dépenses indirectes et une place pour la signature. Tous les documents doivent être signés par un ordonnateur autorisé.

#### Section 11 : Indirect Expense (Dépense indirecte)

Ne complétez ces informations que si le Gouvernement américain le requiert et conformément à votre Accord de coopération.

- (b) **Rate** (Taux) : entrez le/les taux de coûts indirect(s) en vigueur durant la période de déclaration.
- (d) **Base** (Assiette) : entrez le montant total auquel le taux indirect est appliqué.
- (e) **Amount Charged** (Montant imputé) : entrez le montant des coûts indirects imputés pendant la période indiquée.

#### Section 13 : Certification and Submission (Attestation et remise)

Une fois que vous avez fini, vérifiez cette partie pour vous assurer que tous les calculs sont corrects. Saisissez le nom de l'ordonnateur autorisé (13a), faites le signer le formulaire (13b), donnez ses coordonnées (13c/13d) et la date du formulaire (13e). Puis, scannez et envoyez le formulaire par courrier électronique à votre FMO à [ei@usaid.gov](mailto:ei@usaid.gov), ainsi qu'une copie à votre AOR. Faites toujours une copie pour votre dossier puis envoyez l'original par courrier à votre FMO. Si vous ne recevez pas de réponse de votre FMO dans les 10 jours, relancez-le pour vous assurer que le formulaire a bien été reçu.

#### 5.3.2 Rapports de performance (trimestriels)

##### Points clés :

**Exigibilité** : en général, trimestrielle

**Formulaire** : pas de formulaire établi, mais l'USAID peut fournir un modèle

**Remettre à** : l'AOR (Représentant technique de l'Officier d'accord) ou la personne indiquée dans votre Accord de coopération

Les rapports de performance documentent la façon dont le projet progresse et comparent les résultats réels et les cibles établies dans le plan de travail. Vous serez généralement tenus de créer et de soumettre ces rapports tous les trois mois.

## En quoi cela aide mon programme ?

Les rapports de performance sont sans doute les rapports les plus importants de votre programme. Chaque rapport de performance synthétise les résultats de tout le travail que vous et vos sous-bénéficiaires effectuez et les compare à votre budget et à votre plan de travail. Cela vous donne l'opportunité d'évaluer votre évolution et d'ajuster vos activités pour maximiser votre réussite. Un exercice de création de rapports de performance solides renforce vos liens avec les sous-bénéficiaires et vous assure de satisfaire les besoins des bénéficiaires. Bien qu'ils ne soient pas aussi complets qu'une évaluation de programme formelle, des rapports de performance complets constituent un outil de gestion important vous assurant que tous les aspects de votre programme sont mis en œuvre tel que prévu. En outre, ils serviront de source clé d'informations pour les évaluations externes et formelles de votre programme.

## Spécificités du rapport

Des rapports de performance distincts sont requis pour chaque subvention. En outre, si vous bénéficiez d'une subvention pour plusieurs pays, vous devez consolider vos rapports distincts pour chaque pays en un seul rapport. L'USAID définit généralement la date d'exigibilité à 30 jours après la fin du trimestre civil, mais assurez-vous de contacter votre Accord de coopération pour les exigences spécifiques.

Les rapports de performance contiennent un descriptif et des données comme spécifié par votre AOR. Les conseils suivants vous aideront à établir le meilleur rapport de performance possible.

### 1. Commencez par faire participer les sous-bénéficiaires et le personnel.

Le processus de préparation des rapports de performance vous offre l'opportunité de communiquer sur votre programme avec votre personnel et vos sous-bénéficiaires. Afin de faciliter ce processus, fournissez un modèle simplifié de rapport à vos sous-bénéficiaires et accordez-leur un délai pour remettre leur partie du rapport. Développez une culture du rapport et un système pour la maintenance de ces rapports pour qu'ils puissent servir de base à vos rapports

obligatoires. Vous pouvez faciliter les sessions de formation avec votre personnel et vos sous-bénéficiaires pour vous assurer qu'ils comprennent parfaitement le type d'informations que vous demandez et le niveau de détails souhaité. Rassemblez le personnel pour discuter des progrès faits au cours d'une période donnée. En outre, gardez suffisamment de temps pour consolider et finaliser votre rapport entre le délai que vous accordez aux sous-bénéficiaires et la date de remise.

### 2. Ne surprenez pas votre AOR.

Quand votre AOR lit votre rapport, il ne doit pas avoir de surprise. Assurez-vous que votre AOR connaît les principaux changements ayant un impact sur votre budget et vos cibles (comme les changements de sous-bénéficiaires, d'emplacement géographique ou de personnel clé) avant qu'ils n'aient lieu puisque beaucoup d'entre eux exigent une approbation. N'attendez pas d'avertir votre AOR dans le rapport de performance. Ce rapport doit décrire ces changements et mettre à jour votre évolution depuis leur mise en place.

### 3. Prenez le temps de procéder à une évaluation honnête.

Les nombreuses sollicitations quotidiennes vous incitent à réduire les efforts que vous consacrez au rapport. Cependant, le rapport de performance est l'un des rapports les plus importants de votre programme. Lorsque vous évaluez votre progression par rapport à l'année précédente, vous y trouverez des succès et des défis à relever. Un bon rapport de performance présente une approche équilibrée sur les progrès et les lacunes du programme.

### 4. Quantifiez vos conclusions avec des données.

Même si la majeure partie de votre rapport de performance peut être un discours narratif sur les progrès et les lacunes, les données générées par votre système de M&E sont le cœur de votre rapport. Vous devez être capable de démontrer vos réussites et vos difficultés en vérifiant et en analysant vos données, notamment la performance financière et le coût unitaire d'un service.

5. *Utilisez votre plan de travail et votre budget comme données de base.*

Les « données » qui guident votre rapport proviennent de votre système de M&E et de votre système de comptabilité (pour indiquer les coûts réels). Cependant, pour mesurer la performance, vous devez comparer ces données réelles à votre plan de travail et à votre budget de plan de travail. Cette comparaison dévoilera si votre programme a dépassé, répondu ou failli à vos attentes.

6. *Prévisualisez votre prochain plan de travail.*

Utilisez le rapport de performance comme données de base pour les activités à venir. Vous devez traiter les défis que vous avez rencontrés l'année précédente dans le plan de travail suivant. Présentez différentes options que votre organisation prévoit pour l'année suivante afin de relever ces défis.

7. *Montrez la façon dont votre programme contribue aux efforts relatifs dans votre pays.*

Votre rapport ne doit pas uniquement étudier la performance de votre programme, il doit aussi exposer la façon dont votre activité est liée et dont elle contribue aux efforts relatifs dans votre pays. Si nécessaire, racontez la façon dont votre programme est relié à d'autres programmes et dont il travaille avec le gouvernement et/ou les ONG locales en participant aux groupes de travail techniques pour renforcer leur capacité, démontrer et partager les leçons apprises et les réussites.

8. *Conservez les documents pour votre rapport de performance final.*

Les rapports de performance et les plans de travail peuvent trop attirer notre attention sur les segments annuels de nos programmes et non sur une présentation à long terme. Toutefois, votre programme représente un effort constant. Au-delà de l'atteinte des cibles et du respect du budget, votre personnel améliore constamment un modèle de programme pour relever les défis dans les communautés où vous travaillez pour être plus réalisable, plus viable et plus efficace. Quand vous améliorez votre modèle, documentez vos activités. Cela vous aidera à écrire votre rapport de performance final et vous apportera également des conseils si vous voulez étendre votre modèle à l'avenir ou essayer de le reproduire ailleurs. Vous éviterez également ainsi de répéter les erreurs que vous aviez commises par le passé.

9. *Partagez avec les sous-bénéficiaires et le personnel.*

Vous avez commencé ce processus de rapport de performance en rassemblant les contributions des sous-bénéficiaires et du personnel. Fermez la boucle à la fin du processus en partageant le document final avec eux. Les rapports de performance sont des documents publics qui peuvent être accessibles pour tout le monde, il est donc bon de les partager avec le personnel et les sous-bénéficiaires. Les partenaires et le personnel se focalisent souvent sur leur contribution. Partager les rapports de performance du programme avec tout le monde est une opportunité de maintenir l'équipe engagée et concentrée sur l'ensemble du travail. Pensez à prendre du temps pour donner un aperçu du rapport et (comme l'évoque le conseil n°7) faire une présentation des prochaines adaptations l'année suivante.

10. *Soyez prêt et flexible pour répondre aux demandes inattendues de l'USAID.*

L'une de vos opportunités non écrite est d'aider l'USAID en vous conformant aux demandes inattendues, comme des données pour une vérification de portefeuille, une histoire de réussite de votre projet, etc. Bien qu'il ne s'agisse pas de produits livrables ou d'exigences dans le sens contractuel du terme, les demandes doivent être prises au sérieux. Des soumissions de qualité et ponctuelles auront un impact positif sur votre organisation et soutiendront l'ensemble des objectifs de votre projet et de l'USAID.

Votre AOR peut vous fournir un modèle pour vos rapports de performance mais, si ce n'est pas le cas, l'exposé de la figure 34 peut vous aider à commencer.

Figure 34—Exemple de plan de rapport de performance

Exemple de plan de rapport de performance	
I	<p><b>Page de titre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nom de l'organisation/du programme</li> <li>Numéro de l'Accord</li> <li>Chronologie des rapports</li> <li>Date de remise</li> <li>Date de début et de fin de l'Accord</li> </ul>
II	<b>Table des matières</b>
III	<b>Acronymes</b>

Exemple de plan de rapport de performance	
IV	<b>Résumé/Aperçu</b> : informations générales sur le programme
V	<b>Tableau récapitulatif des indicateurs</b> : cibles et résultats
VI	<b>Mise en œuvre du projet par objectif stratégique</b> : activités du projet résumées par objectifs stratégiques
VII	<b>Suivi et évaluation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu</li> <li>• Résultats des enquêtes, études ou évaluations</li> <li>• Descriptions des nouveaux outils ou des nouvelles méthodes</li> <li>• Tableau M&amp;E des indicateurs</li> </ul>
VIII	<b>Gestion du programme</b> : activités majeures relatives à la gestion
IX	<b>Budget</b> : aperçu des dépenses
X	<b>Autres préoccupations</b> : viabilité et coordination avec d'autres groupes
XI	<b>Histoires de réussites</b>

Peu importe le format que vous utilisez pour le rapport, il est important d'inclure les informations suivantes :

- Une comparaison des réalisations réelles et des cibles vous avez établies pour cette période. Ces cibles doivent correspondre aux cibles établies dans la [Matrice de logique de plan de travail](#) de votre plan de travail.
- Si possible, essayez de lier les cibles atteintes aux données de coûts pour calculer le coût unitaire pour chaque activité. Par exemple, si vous déclarez que votre activité de prévention a touché 1 000 personnes pour la période et que vous avez dépensé 25 000 USD pour cette activité, vous pouvez déclarer qu'elle coûte environ 25 USD par personne touchée.
- Si vous ne parvenez pas à atteindre vos cibles, expliquez pourquoi.
- Si les coûts unitaires sont élevés ou que vous avez engendré des dépenses imprévues, expliquez pourquoi.

### 5.3.3 Audit annuel

Un audit est un examen et une vérification indépendants du système, des archives et des activités. Il est requis annuellement pour les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires qui reçoivent un certain seuil de fonds du Gouvernement américain. Le but de l'audit est d'évaluer comment votre organisation dépense les fonds de l'USAID afin de s'assurer que vous êtes en conformité avec les réglementations définies dans votre accord. L'audit examine également vos contrôles internes pour s'assurer que les politiques et les procédures appropriées sont en place et suivies. Pour s'assurer de l'objectivité, un auditeur indépendant que vous avez embauché ou payé avec les fonds de l'USAID mène l'audit annuel. (Pour des informations plus détaillées sur les audits, consultez la circulaire A-133 <http://www.whitehouse.gov/omb/rewrite/circulars/a133/a133.html>.)

L'audit annuel est plutôt simple. Son but est de répondre à quatre questions :

1. Les rapports financiers que vous avez remis au cours de l'exercice sont-ils précis ?
2. Avez-vous suivi les règles, les réglementations et les politiques régissant la subvention ?
3. Quel est l'état des constatations d'audits passés ?
4. Y a-t-il des dépenses douteuses ?

#### En quoi cela aide mon programme ?

L'audit annuel vous donne la chance de disposer d'un expert indépendant qui vérifiera que votre organisation fonctionne correctement dans le soutien de vos programmes. Cela revient à faire un examen de santé de votre organisation tous les ans pour vérifier si tout fonctionne bien de la façon prévue et de faire rapidement apparaître les problèmes.

#### Points clés de l'audit

**Exigibilité** : neuf mois après la fin de votre exercice financier ou dans les 30 jours suivant la réception du rapport de votre auditeur, selon la première échéance

**Formulaire** : SF-SAC (<http://harvester.census.gov/fac/collect/formoptions.html>) plus les annexes (voir la boîte [Dossier d'audit](#))

**Remettre à** : organisations basées aux États-Unis le remettent à l'Agence fédérale de publication des audits et les organisations basées à l'étranger le remettent à l'USAID

### Termes d'audit clés

- ▶ Coût déductible : un coût engagé considéré comme une charge admise pour l'USAID.
- ▶ Audit : un examen et une vérification indépendants des activités et archives du système.
- ▶ Constatation : la réponse à un objectif d'audit confirmée par des éléments probants suffisants, appropriés et pertinents.
- ▶ Décisions de la direction : l'évaluation d'une recommandation par la direction et une décision sur la ligne de conduite appropriée à adopter.

## Spécificités du rapport

L'audit annuel s'attarde sur la gestion de tous les financements que vous avez reçu du Gouvernement américain, que vous soyez un sous-bénéficiaire ou un bénéficiaire principal. En d'autres termes, si une organisation dispose d'un Accord de coopération et d'un financement direct de l'USAID et si elle reçoit des fonds des Centres américains de contrôle et de prévention des maladies en tant que sous-bénéficiaire d'une autre ONG, l'auditeur mènera un audit qui couvrira les deux subventions. Les organisations qui reçoivent un financement de l'USAID (soit directement ou comme un sous-bénéficiaire) ne sont pas toutes tenues de mener un audit annuel.

La liste suivante résume les différentes mis en situation lorsque différents types d'organisations atteignent le seuil qui nécessite un audit [A-133](#) :

- Les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis dépensant un financement total de 500 000 USD ou plus du Gouvernement américain (soit directement ou en tant que sous-bénéficiaire) au cours de leur exercice financier.
- Les organisations à but non lucratif basées à l'étranger dont le principal donateur du Gouvernement américain est l'USAID doivent faire mener un audit si elles dépensent au moins 300 000 USD des fonds du Gouvernement américain au cours de leur exercice financier.
- Les organisations à but lucratif dont le principal donateur du Gouvernement américain est l'USAID seront vérifiées tous les ans pour déterminer si un audit est nécessaire (demandez à votre AOR ou votre AO si un audit est nécessaire).

Si votre organisation ne répond pas à ces exigences, elle est exemptée des exigences

d'audit annuel et les coûts d'audit ne sont pas admissibles excepté si l'AO demande un audit spécifique au projet. Cependant, vous devez tout de même rendre les archives disponibles pour une vérification ou un audit à la demande de l'USAID. N'oubliez pas, vous devez également être en conformité avec les exigences d'audit du pays hôte.

## Champ d'application d'un audit

L'audit couvre l'exercice financier de votre organisation. En outre, l'audit peut étudier les constatations d'audits passés pour déterminer si les mesures correctives prises étaient suffisantes pour les traiter.

Un audit couvre généralement l'ensemble de votre organisation. Cependant, si un seul de vos programmes bénéficie d'un financement de l'USAID, vous pouvez choisir de passer un audit sur un programme unique. De plus, si votre organisation est importante, complexe, et comprend de nombreuses unités opérationnelles différentes, il est possible de demander à ce que l'audit se concentre sur l'unité organisationnelle qui perçoit les fonds de l'USAID.

## Quels sont les responsabilités des bénéficiaires principaux et des sous-bénéficiaires si un sous-bénéficiaire est soumis à un audit ?

Les bénéficiaires principaux doivent s'assurer que les sous-bénéficiaires qui ont atteint le seuil d'audit sont également audités.

Les sous-bénéficiaires remettent directement leurs audits à l'USAID. La législation américaine exige uniquement que les sous-bénéficiaires remettent leur audit au bénéficiaire principal s'il contient des constatations relatives au financement de cette subvention. Certains bénéficiaires principaux préfèrent demander à leurs sous-bénéficiaires de fournir des copies des audits, qu'il y ait ou non des constatations, en incluant cette stipulation dans les accords contractuels. Si vous, en tant que bénéficiaire principal, souhaitez les rapports d'audit de vos sous-bénéficiaires, n'oubliez pas d'insérer cette stipulation dans votre accord de sous-traitance.

Lorsque l'audit des sous-bénéficiaires mène à des constatations, les bénéficiaires principaux émettent des décisions de la direction sur les mesures correctives. Les décisions de la direction doivent être communiquées dans les six mois après la réception de l'audit.

## Qui peut réaliser un audit ?

Vous êtes tenu de conclure un contrat avec un auditeur indépendant et ne provenant pas du gouvernement pour réaliser ces audits. L'USAID se réserve le droit de mener ou de faire en sorte de mener des audits, vérifications et des évaluations supplémentaires.

Les organisations financées par l'USAID basées à l'étranger doivent contacter leur mission nationale ou régionale pour demander une liste des organisations autorisées à réaliser des audits des programmes du Gouvernement américain. Les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis doivent respecter la procédure d'approvisionnement et les réglementations indiquées dans leur Accord de coopération.

Si un audit est jugé nécessaire pour une organisation à but lucratif financée par l'USAID, un fonctionnaire du Gouvernement américain peut le réaliser au lieu d'un auditeur privé. Si l'auditeur du Gouvernement américain n'est pas disponible, l'USAID demandera à l'organisation à but lucratif d'engager un auditeur indépendant spécifié sur une liste d'entreprises d'audit locales approuvées par le Gouvernement américain. Tous les coûts pour les audits menés correctement sont admissibles et peuvent être imputés à la subvention.

## La procédure d'audit

La figure 35 donne un aperçu de la procédure d'audit, puis plusieurs des étapes clés que vous êtes tenus de suivre sont exposées en détails.

## La procédure d'audit comprend six phases :

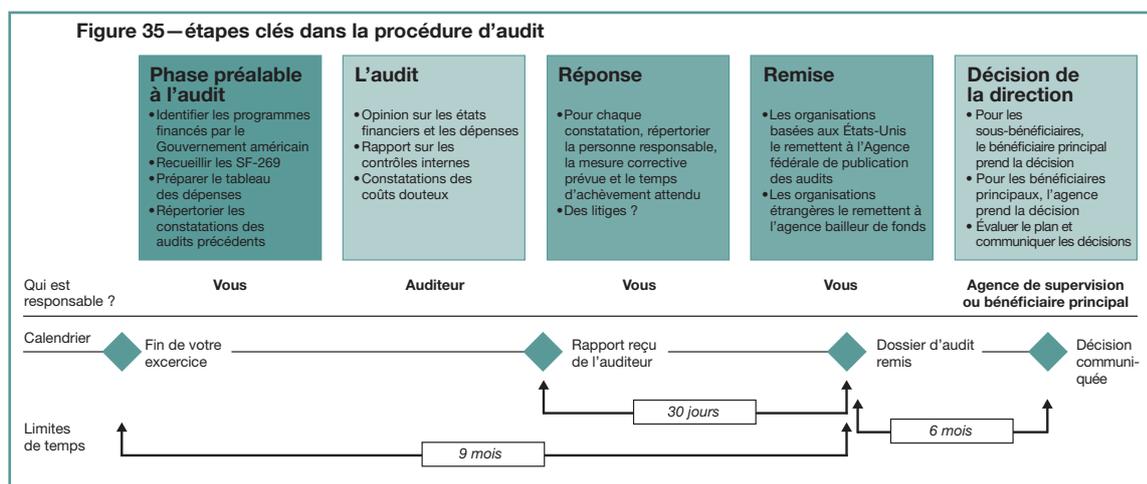
1. **Phase préalable à l'audit** : ce que vous devez préparer avant que l'auditeur

ne puisse commencer l'audit formel. Identifiez tous les fonds reçus de l'USAID et les programmes pour lesquels vous les avez reçus. Rassemblez les rapports financiers couvrant l'exercice financier audité. Préparez un tableau des dépenses effectuées au titre de vos subventions de l'USAID et préparez un tableau (résumé) des constatations d'audits passés (le cas échéant).

2. **Audit** : collecte des informations et écriture de rapport menées par l'auditeur.
3. **Réponse de l'organisation** : réponse aux constatations éventuelles. Une fois votre audit terminé, votre organisation doit préparer un plan d'action corrective pour répondre à chaque constatation de l'audit contenue dans le rapport de l'auditeur. Pour chaque élément, indiquez :
  - la personne responsable ;
  - l'action corrective prévue ; et
  - la date d'achèvement attendue.

Si vous n'êtes pas d'accord avec une constatation de l'auditeur ou pensez qu'une action corrective n'est pas nécessaire, fournissez une explication et les raisons spécifiques.

4. **Remise** : assemblage des documents nécessaires et remise à l'USAID. Les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis doivent remettre leurs dossiers d'audit à l'Agence fédérale de publication des audits (FAC) dans les 30 jours suivant la réception du rapport de votre auditeur ou neuf mois après la fin de votre exercice financier (la période audité). Vous n'avez pas l'obligation de remettre votre dossier d'audit à l'USAID. Vous remettrez plutôt une copie à la FAC et une copie pour chaque agence du



### Agence fédérale de publication des audits (Federal Audit Clearinghouse, FAC)

Bureau of the Census  
1201 E. 10th Street  
Jeffersonville, IN 47132, USA

Gouvernement américain concernée par des constatations d'audit dans votre rapport. La FAC distribuera alors les copies à l'USAID et aux autres agences de financement correspondantes si nécessaire.

Les organisations étrangères et à but lucratif peuvent être soumises à des règles de remise différentes, fixées par l'USAID. Veuillez contacter l'USAID ou le bureau de votre mission nationale ou régionale pour obtenir des conseils.

Après avoir terminé votre plan d'action corrective, créez le reste de votre dossier d'audit (voir la boîte [Dossier d'audit](#)).

5. Décision de la direction : vérification des actions correctives proposées et prise de décision. Dans les six mois suivant la réception du dossier d'audit, l'agence ou le bénéficiaire principal (dans le cas d'une constatation pour un sous-bénéficiaire)

#### Le dossier d'audit

- ▶ Formulaire SF-SAC (Formulaire de collecte de données pour les rapports d'audit ([http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form\\_sf-sac/sfsac.pdf](http://www.whitehouse.gov/omb/grants/form_sf-sac/sfsac.pdf)))
- ▶ États financiers
- ▶ Tableau des dépenses effectuées au titre des subventions du Gouvernement américain
- ▶ Tableau des constatations d'audits passés
- ▶ Rapport de l'auditeur
  - Opinion sur les états financiers
  - Opinion sur le tableau des dépenses
  - Rapport sur les contrôles internes d'états financiers
  - Rapport sur les contrôles internes de conformité
  - Tableau des constatations pour les coûts douteux
- ▶ Plan d'action corrective

communiquera une décision de la direction correspondante pour chaque constatation.

Si vous recevez un financement de plusieurs agences du Gouvernement américain, l'agence de supervision (l'agence du Gouvernement américain qui fournit le montant de financement le plus important pour une année donnée) se charge des décisions de la direction pour toute constatation d'audit relative à plusieurs agences du Gouvernement américain.

La décision de la direction doit indiquer clairement si la constatation d'audit est valide, les raisons de la décision et la ou les mesures attendues de la part de l'organisation audité, comme le remboursement des coûts rejetés, l'exécution d'ajustements financiers ou toute autre mesure.

Si l'organisation audité n'a pas appliqué la mesure corrective, un calendrier de suivi est également donné. La décision de la direction doit décrire toute procédure d'appel à disposition de l'entité audité.

6. **Phase postérieure à l'audit** : poursuivez et mettez en œuvre toutes les mesures correctives requises. Une fois que l'agence de supervision du Gouvernement américain ou le bénéficiaire principal a émis une décision de direction, vous serez responsable de la mise en œuvre des mesures correctives nécessaires. Assurez-vous de tenir des documents montrant votre progression pour chaque élément.

Même si aucune constatation ne concerne l'USAID, cette agence peut tout de même vous demander directement une copie de votre audit. De plus, l'USAID se réserve le droit de réaliser ses propres audits, quels que soient les résultats de vos audits.

Enfin, vous devez conserver des archives et une copie du dossier d'audit pendant au moins trois ans après la remise du dossier ou trois ans après la résolution d'une constatation de l'année en question. L'USAID se réserve le droit de mener ou de faire en sorte de mener des audits, vérifications et des évaluations supplémentaires.

### 5.3.4 Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA)

Les organisations mettant en œuvre des projets de développement sont exemptées de certains impôts et taxes imposés par le gouvernement du pays dans lequel elles appliquent leur programme. Les exemptions concernent à la fois les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires.

Les accords bilatéraux entre le Gouvernement américain et les gouvernements hôtes exposent séparément pour chaque pays les exemptions spécifiques et la procédure de demande de remboursement des impôts payés. Vous trouverez ci-dessous plusieurs exemptions fréquentes ainsi que les impôts que vous pouvez être tenu de payer. Vous devrez vous renseigner sur les exemptions et les exigences significatives dans chacun des pays où votre organisation travaille.

#### Points clés du rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA)

**Qui doit réaliser le rapport :** toute organisation ayant acheté pour 500 USD ou plus avec les fonds de l'USAID

**Exigibilité :** le 16 avril de chaque année

**Formulaire :** pas de formulaire standard ; voir ci-dessous pour les grandes lignes

**Remettre à :** si ce n'est pas indiqué, remettez-le au FMO et à l'AOR

### En quoi ce rapport aide mon programme ?

Le rapport des impôts payés aux pays étrangers vous aide à vous assurer que vous utilisez les fonds du Gouvernement américain aux fins prévues. L'USAID utilise ces rapports pour contrôler si les gouvernements étrangers sont en conformité avec les conditions de leur accord bilatéral.

Toutes les organisations recevant un financement de l'USAID doivent remettre un rapport des impôts payés aux pays étrangers le 16 avril de chaque année. Toutes les organisations recevant des fonds de l'USAID doivent être en conformité avec les exigences relatives au rapport des impôts payés aux pays étrangers établies par l'Ambassade américaine du pays.

### Impôts dont vous êtes exempté dans la plupart des pays

- La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) prélevée sur les produits de base et les services achetés dans le pays ; et
- les droits de douane prélevés sur les produits de base importés dans le pays pour être utilisés dans des projets financés par l'USAID.

### Impôts dont vous n'êtes pas exempté

- La TVA ou la taxe de vente prélevée sur des éléments achetés à l'extérieur du pays hôte où vous appliquez votre programme financé par l'USAID. Par exemple, si une organisation achète des produits de base en Afrique du Sud pour les utiliser dans son projet financé par l'USAID qu'elle met en application au Mozambique, elle ne sera pas exemptée de payer la TVA en Afrique du Sud.
- Les organisations dont le siège se trouve en dehors du pays hôte, y compris aux États-Unis ou en Europe, ne sont pas exemptées de la TVA et de la taxe de vente dans leur pays d'origine, que les éléments achetés soient utilisés au siège ou sur le terrain.

### Autres impôts prélevés par les gouvernements hôtes

Bien que l'USAID essaye d'obtenir des exemptions pour tous les impôts que les gouvernements hôtes prélèvent pour les projets d'assistance à l'étranger, il existe plusieurs catégories d'impôts que vous serez tenu de payer, par exemple :

- les impôts prélevés sur les services, y compris sur l'hébergement et la location de salles de conférence ;
- les cotisations sociales ; et
- la TVA sur les projets non financés par le Gouvernement américain.

Assurez-vous de vérifier avec la mission nationale et les autres donateurs les détails sur les impôts que votre organisation peut être tenue de payer.

Les bénéficiaires de l'USAID trouveront la clause sur le « Rapport des impôts payés aux pays étrangers » dans les clauses standard de leur accord.

## Spécificités de chaque pays

Chaque pays négocie son propre accord bilatéral avec les États-Unis, qui inclut des clauses concernant l'imposition de l'assistance américaine à l'étranger. Ces clauses traitent généralement des impôts dont vous êtes exempté et de la façon dont les organisations mettant en œuvre des programmes financés par l'USAID peuvent recevoir des remboursements pour tout impôt payé. Les procédures d'exemption et de remboursement peuvent énormément varier d'un pays à l'autre, mais il est de votre responsabilité de vérifier les règles du pays où vous travaillez avec la mission.

Travaillez avec l'équipe de l'USAID dans le pays pour répondre aux questions suivantes :

- Si je suis exempté de payer des impôts, quels sont-ils ?
- Si je dois payer des impôts, quels sont-ils ?
- Quelle est la procédure pour obtenir une exemption ou un remboursement ?

La procédure pour obtenir une exemption ou un remboursement diffère selon les pays. Certains pays fournissent des lettres d'exemption de TVA à montrer au fournisseur au moment de l'achat. D'autres requièrent que vous payiez la TVA et que vous demandiez ensuite le remboursement, par le biais de l'administration fiscale, de la mission locale ou de l'ambassade.

## Qui doit faire ce rapport ?

Toute organisation ayant, au cours du précédent exercice financier, acheté au moins pour 500 USD de produits de base avec les fonds de l'USAID ou ayant payé des droits de douane dans le pays où elle exerce ses activités doit remettre un rapport annuel sur les impôts payés aux pays étrangers. Ce rapport est exigible même si vous n'avez pas payé d'impôts sur ces éléments au cours de la période de déclaration.

Tous les sous-bénéficiaires de votre subvention dont les achats se chiffrent au moins à 500 USD doivent également suivre les impôts qu'ils payent et les remboursements qu'ils reçoivent. Vous devez incorporer les données

de vos sous-bénéficiaires directement dans votre rapport.

## Quels impôts dois-je déclarer ?

N'incluez les impôts payés dans le rapport des impôts payés aux pays étrangers que si toutes les conditions suivantes sont regroupées :

- Vous avez payé l'impôt au gouvernement du pays où vous mettez en œuvre le programme.
- Le montant de la transaction était d'au moins 500 USD (TVA non-incluse).
- Votre organisation est exemptée de l'impôt que vous avez payé (par exemple, si vous n'êtes pas exempté des impôts sur l'hébergement dans un pays particulier, alors ne le déclarez pas).
- L'achat est lié à votre projet financé par l'USAID. (Déclarez l'achat peu importe que cet achat spécifique soit fait avec les fonds de l'USAID ou qu'il fasse partie de la contribution du bénéficiaire, dans la mesure où il est une partie légitime du projet.)

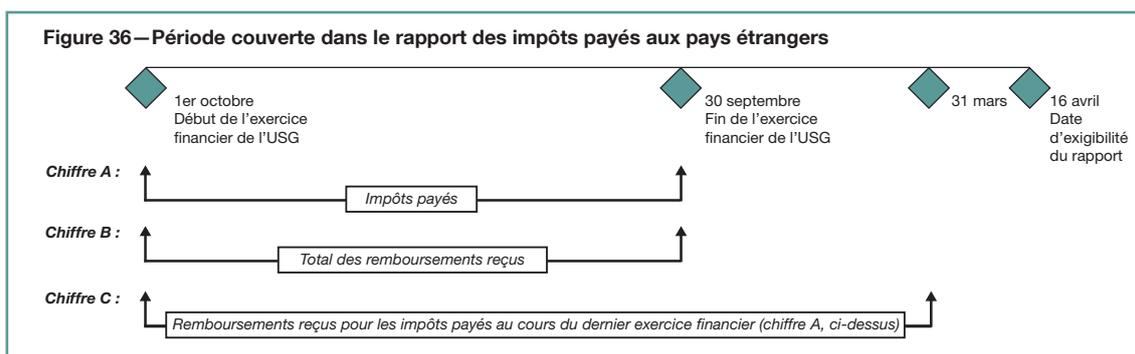
## Quand le rapport est-il exigible ? Quelle période doit-il couvrir ?

Le rapport est exigible tous les ans, le 16 avril au plus tard et doit couvrir la période du 1er octobre de l'exercice financier précédent jusqu'au 30 septembre de l'année suivante. Vous êtes tenu de déclarer les trois chiffres suivants :

- Chiffre A : impôts payés au gouvernement hôte au cours de l'exercice financier précédent. Ce chiffre comprend la TVA et les droits de douane.
- Chiffre B : tous les remboursements reçus au cours de l'exercice financier précédent, quelle que soit la date à laquelle l'impôt original a été payé.
- Chiffre C : les remboursements reçus pour les impôts payés jusqu'au 31 mars de l'exercice financier en cours dont vous faites le rapport.

## Remise du rapport

Remettez le rapport au bureau indiqué dans votre Accord de coopération, dans la clause standard relative au rapport des impôts payés aux pays étrangers ou à l'endroit requis par l'Ambassade américaine ou le FMO de l'USAID dans le pays. Envoyez également une copie à votre AOR.



Il n'existe pas de formulaire standard pour le rapport, cependant, il doit contenir ce qui suit :

- le nom de votre organisation ;
- le nom du contact avec le numéro de téléphone, le numéro de fax et l'adresse électronique ;
- votre ou vos numéros d'accord ;
- le montant des impôts payés aux pays étrangers établis par un gouvernement étranger pour les achats d'une valeur d'au moins 500 USD financés avec les fonds de l'USAID dans le cadre de l'accord au cours de l'exercice financier précédent. Si vous travaillez dans différents pays, détaillez chaque pays distinctement. Cependant, si vous travaillez sur différents projets dans un même pays, déclarez le total des impôts pour chaque pays. Vous devez uniquement déclarer les impôts payés aux pays étrangers établis par un gouvernement étranger dans le pays où vous travaillez, ne déclarez pas les impôts payés aux pays étrangers établis par un gouvernement tiers. Par exemple, si votre programme se trouve au Mozambique et que vous achetez quelque chose en Afrique du Sud à l'aide des fonds d'assistance à l'étranger, tout impôt imputé par l'Afrique du Sud ne doit pas être inclus dans le rapport ; et
- tous les remboursements que vous avez reçus au cours de l'exercice financier, quelle que soit la date à laquelle l'impôt payé aux pays étrangers a été établi. En outre, fournissez un chiffre distinct donnant le total des remboursements des impôts établis au cours de l'exercice financier que vous êtes en train de déclarer, reçus jusqu'au 31 mars. Ce deuxième chiffre doit être un sous-ensemble du premier nombre. Consultez la figure 37 pour obtenir un exemple.

### Exemple de rapport des impôts payés aux pays étrangers

Organisation : MyNGO  
 Contact : Jane Smith  
 Téléphone : +255-555-5555  
 Fax : +255-555-5556  
 Courrier électronique : jane@myngo.org  
 Numéro d'accord : XYZ-123

Dans cet exemple, l'organisation exerce dans deux pays : le Mozambique et la Tanzanie. Les montants dans ce tableau sont des résumés par pays et ne sont pas divisés par projet ou par sous-bénéficiaire. Pendant l'EF 2008, le Gouvernement mozambicain n'a établi aucun impôt pour le bénéficiaire principal (ou les sous-bénéficiaires, le cas échéant). Toutefois, il a remboursé l'organisation de 500 USD pour les impôts établis avant l'EF 2008. Pendant, l'EF 2008, le Gouvernement tanzanien a établi 1 000 USD d'impôts à l'organisation, mais a remboursé l'organisation en intégralité au 31 mars 2009. Vous devez remettre un rapport des impôts payés aux pays étrangers distinct pour chaque pays (la Tanzanie et le Mozambique), tel qu'indiqué par l'agence bailleur de fonds.

### Suivi des paiements et des remboursements de la TVA et des droits de douane

Votre organisation doit développer une procédure de suivi de la TVA et des droits de douane payés ainsi qu'une procédure de demande et de réception des remboursements du gouvernement hôte. Établir une telle procédure simplifie grandement votre rapport annuel et vous aide à vous assurer que vos fonds aident à fournir des services aux bénéficiaires.

**Figure 37—Exemple de rapport des impôts payés aux pays étrangers**

Pays	Impôts établis pendant l'EF 2008	Total des remboursements reçus pendant l'EF 2008	Remboursements des impôts de l'EF 2008 reçus jusqu'au 31 mars
Mozambique	0 USD	500 USD	0 USD
Tanzanie	1 000 USD	1 000 USD	1 000 USD

Pensez aux stratégies suivantes pour suivre vos paiements et remboursements de TVA :

- Développez une liste des exemptions et des impôts requis de manière à ce que chaque personne de votre organisation impliquée dans les approvisionnements soit informée de la politique à suivre. Partagez-la avec les sous-bénéficiaires également.
- Créez un code spécial dans votre système de comptabilité afin de suivre tous les paiements d'impôts dont vous êtes exempté. Utilisez ce code uniquement pour les impôts dont vous êtes exempté et non quand leur paiement est légitime.
- Créez un code spécial dans votre système pour suivre la réception des remboursements d'impôts du gouvernement hôte. Assurez-vous de pouvoir faire le lien entre les remboursements reçus et les entrées comptables originales correspondant aux impôts payés. Ce sera plus facile pour identifier les remboursements qui ont été reçus et ceux qui ne l'ont pas été.
- Établissez un journal de suivi de la procédure de paiement et de remboursement des impôts. Il vous permettra de documenter chaque paiement d'impôt et chaque demande et réception de remboursement. Assurez-vous également d'avoir une politique pour la conservation des copies des reçus et des demandes de remboursement envoyées au gouvernement hôte ou au bureau de l'USAID, selon le cas (voir figure 38). Vous devrez personnaliser votre procédure, de manière à ce qu'elle corresponde aux exigences du gouvernement hôte et de l'USAID dans le pays en ce qui concerne la remise des demandes et le temps de réponse souhaité pour les remboursements d'impôts.
- Puisque vos sous-bénéficiaires doivent également avoir des achats de produits de base ou d'autres dépenses couvertes par ces clauses, travaillez avec eux pour

qu'ils vous remettent leurs rapports avant la date limite du 16 avril. Ainsi vous aurez suffisamment de temps pour incorporer leurs données dans votre rapport. Notez que leurs rapports doivent également inclure les remboursements jusqu'au 31 mars, donc leur date limite de remise se situera parfois entre le 1<sup>er</sup> et le 15 avril.

### Exemple de journal de suivi de TVA

La figure 38 est un exemple de journal de suivi de vos paiements de TVA, de vos demandes de remboursement et de vos paiements reçus. Vous pouvez créer un journal de ce genre pour chaque pays dans lequel vous opérez ; il peut inclure toutes les demandes relatives à ce pays, même pour différents projets. Vous devrez également utiliser ce journal pour suivre les paiements de TVA pour les transactions inférieures à 500 USD à des fins d'audit, bien que vous n'ayez pas à les inclure dans votre rapport des impôts payés aux pays étrangers requis par l'USAID.

## 5.4 Résumé et références

Les clés pour un rapport réussi sont simplement de connaître les exigences et de vous donner suffisamment de temps pour satisfaire les délais. Ce chapitre vous a fourni un exposé clair de ce que l'USAID attend en termes d'exigences spécifiques concernant les rapports ainsi que les dates d'exigibilité communes et a partagé les bonnes pratiques pour réaliser des rapports efficaces. Mais encore, ce chapitre a également expliqué la façon dont la procédure de rapport peut être un outil de gestion clé et améliorer la capacité de votre organisation pour mieux servir les bénéficiaires.

Maintenant, c'est à vous de commencer tôt et de remettre vos rapports à temps.

Figure 38—Exemple de journal de suivi des impôts payés aux pays étrangers

N° de réf. du syst. de compta.	Date	Fournisseur	Description	Valeur de l'opération (hors TVA)*	TVA*	Projet	Date de demande de rembours.	Date de réception de rembours.
210	23 oct. 2007	ABC Fournitures	Mobilier de bureau	\$1,200	\$120	Éthiopie NPI	31 oct. 2007	15 jan. 2008
223	15 jan. 2008	DEF Importations	Kits de soins à domicile	\$1,000	\$100	Éthiopie NPI	31 jan. 2008	
235	02 fév. 2008	GHI Ordinateurs	Ordinateurs	\$2,000	\$200	Projet OVC		
236	02 fév. 2008	JKL Inc.	Imprimante	\$500	\$50	Projet OVC		

\* Vous pouvez suivre vos paiements et vos remboursements en devise locale.

## Références

### Rapports financiers

- Partie 226 du titre 22 du Code des règlements fédéraux : Administration des octrois de fonds d'assistance aux Organisations non-gouvernementales américaines (voir les sous sections 51 pour le suivi et le rapport de performance du programme, 52 pour le rapport financier et 71 pour les procédures de clôture).  
[http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226\\_main\\_02.tpl](http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl)

### Audits

- Directives pour les audits financiers contractés par des bénéficiaires étrangers  
<http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591maa.pdf>
- Circulaire A-133 du Bureau de la gestion et du budget : Audits des États, des gouvernements locaux et des organisations à but non lucratif  
<http://www.whitehouse.gov/omb/circulars/a133/a133.html>
- Chapitre 591 du Système de directives automatisé de l'USAID : Audits financiers des entrepreneurs, bénéficiaires et entités du gouvernement hôte de l'USAID  
<http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591.pdf>
- Réglementations fédérales d'acquisition (Partie 42 du titre 48 du Code des règlements fédéraux)  
[http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx\\_08/48cfr42\\_08.html](http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_08/48cfr42_08.html)

### Rapport des impôts payés aux pays étrangers

- Conseils sur la section 579 Mise en œuvre (Imposition de l'assistance américaine à l'étranger)  
<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/302mac.pdf>



## **6 Clôture de la subvention**

# Clôture de la subvention

## 6.1 Aperçu

## 6.2 Avant de commencer

- 6.2.1 Six conseils pour gérer la clôture de votre subvention
- 6.2.2 Planification pour la suite
- 6.2.3 Prolongation de la subvention
  - 6.2.3.1 Demande de prolongation
- 6.2.4 Clôture de l'accord des sous-bénéficiaires
- 6.2.5 Demande de fonds finale
- 6.2.6 Fin de la subvention

## 6.3 Procédures et politiques de clôture

- 6.3.1 Clôture financière
  - 6.3.1.1 Finalisation des dépenses totales
  - 6.3.1.2 Fonds restants
  - 6.3.1.3 Satisfaire votre exigence de contribution du bénéficiaire
  - 6.3.1.4 Rapport financier fédéral final (SF-425)
  - 6.3.1.5 Rapport final des impôts payés aux pays étrangers
  - 6.3.1.6 Audit final
- 6.3.2 Clôture administrative
  - 6.3.2.1 Archive des documents
- 6.3.3 Clôture des ressources humaines
  - 6.3.3.1 Équipe et dynamique sociale
  - 6.3.3.2 Obligations contractuelles et exigences légales des ressources humaines
- 6.3.4 Rapport de performance final

## 6.4 Utilisation postérieure à la subvention des produits de base et des biens financés par l'USAID

- 6.4.1 Vente de l'équipement et de la propriété
- 6.4.2 Rapport de stock final
- 6.4.3 Autres considérations relatives à la clôture
- 6.4.4 Lettre à l'USAID

## 6.5 Résumé

## 6.1 Aperçu

La clôture de la subvention représente la fin d'une source de financement particulière, mais ce n'est pas la fin de votre travail. Il s'agit plutôt du début d'une phase de transition pour votre organisation et votre équipe. Il peut également y avoir des implications pour vos bénéficiaires.

Que vous ayez ou non des fonds supplémentaires pour conserver votre projet, la phase de clôture est un instant important pour documenter et évaluer ce que vous avez appris, ainsi que pour transférer les ressources humaines, financières et autres ressources vers différentes activités, puis pour satisfaire vos responsabilités finales envers l'USAID selon les conditions de votre Accord de coopération.

Ce chapitre couvre les exigences de l'USAID concernant le rapport final (6.3.1), les réglementations concernant l'utilisation des actifs achetés avec les fonds de l'USAID une fois que la période est terminée (6.4) et les documents que vous êtes tenus de conserver après la fin de la subvention (6.3.2.1).

### Objectifs

- Apprendre les démarches à suivre pour clôturer une subvention et savoir à quel moment elles sont nécessaires.
- Apprendre les exigences concernant le rapport final.
- Comprendre ce que vous devez et ne devez pas faire avec la propriété et les autres actifs relatifs au projet après la fin de la subvention.
- Comprendre les documents du projet que vous êtes tenu de conserver et pour quelle durée.

### Termes clés et acronymes

- **Clôture** : la phase finale d'un projet pendant laquelle les activités sont finalisées et les tâches administratives sont terminées.
- **Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet ou du programme que le Gouvernement américain ne prend pas en charge. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature.
- **NICRA** : entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour le remboursement des coûts indirects. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes

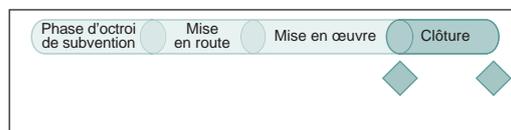
#### Passer à la suite

- ▶ Prolongation de la subvention
- ▶ Finalisation des dépenses totales
- ▶ Formulaire SF-425 final
- ▶ Archive des documents
- ▶ Exigences pour les ressources humaines
- ▶ Rapport de performance final
- ▶ Vente de la propriété
- ▶ Rapport de stock final
- ▶ Chronologie de la clôture et liste de contrôle

pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)

- **Prolongation sans frais (parfois appelée prolongation non financée)** : lorsque le bénéficiaire demande et obtient un délai supplémentaire pour utiliser des fonds de la subvention non dépensés après sa date de fin pour compléter des activités.

## 6.2 Avant de commencer



Lorsqu'une subvention touche à sa fin, les responsables doivent gérer plusieurs questions importantes :

- **Défis de gestion** : lorsqu'un projet se termine, l'enthousiasme pour ce dernier peut retomber et les partenaires ainsi que le personnel de l'organisation peuvent être impatients de passer au projet suivant. Dans certains cas, l'attention du personnel peut être détournée pour s'assurer de nouveaux postes ou leur moral peut baisser au fur et à mesure que la fin du projet approche. Cependant, il s'agit d'un moment vital où la perte de personnel clé peut perturber le processus de finalisation ou de transition d'un programme. Idéalement, votre organisation possède d'autres projets auxquels le personnel peut être réassigné. Cependant, ce n'est pas toujours le cas et la fin d'une subvention peut également impliquer la résiliation des contrats de certains membres du personnel. Cela peut vous mener à affronter des manques de personnel, particulièrement dans les petites organisations.

- Exigences du donateur : les donateurs ont des délais concernant le respect des exigences de rapport final et peuvent demander des bilans de l'équipe de projet. Il existe des exigences financières et programmatiques particulières pour l'USAID.
- Défis de transition : si une partie ou l'ensemble de vos activités est transférée vers une nouvelle source de financement ou vers d'autres personnes chargées de la mise en œuvre, votre organisation doit réaliser un certain nombre de tâches financières et de gestion du programme.

La gestion de tous ces défis prend du temps et coûte de l'argent. Il faut la planifier, la budgétiser et la commencer bien avant la date de fin de la subvention. En effet, vous devez, si possible, la terminer à l'avance puisque vous ne pouvez pas dépenser les fonds du projet après la date de fin de la subvention et le personnel pourrait alors s'orienter vers d'autres projets. Bien que ces tâches ne demandent pas toute votre attention immédiatement, mieux vaut commencer à vous préparer tôt pour la phase de clôture (au moins un an avant la fin de la subvention).

### 6.2.1 Six conseils pour gérer la clôture de votre subvention

#### 1. Développez un plan de clôture.

Pour gérer avec succès la clôture de votre subvention, commencez par créer un plan de clôture qui détaille les différentes activités, le moment où elles seront terminées ainsi que la personne qui les supervise. Cela aidera votre organisation à conserver une trace des délais de clôture importants et de mieux prévoir l'avenir.

#### 2. Travaillez tôt avec votre personnel pour assurer une transition en douceur.

L'un des plus gros défis à la fin d'une subvention est de gérer l'impact du personnel qui quitte le projet avant sa fin. Si la continuité du financement ou d'autres projets n'est pas claire, le personnel risque d'accepter d'autres opportunités avant la fin de la subvention. Cela représente une difficulté non seulement pour la transition ou la clôture du projet mais aussi car, lorsque le personnel s'en va, vous courez le risque de perdre des connaissances précieuses nécessaires au rapport final.

La meilleure stratégie est de travailler rapidement avec votre personnel pour voir s'il existe d'autres projets ou d'autres financements pour assurer leur travail dans un avenir prévisible. Cependant, si leur départ est inévitable, vous devez travailler avec ces membres du personnel pour qu'ils documentent leurs expériences, en particulier si elles concernent les étapes finales du projet, notamment le rapport final. Tout au long de ce processus, consultez les lois locales en termes de droit du travail pour vous assurer que vous êtes en conformité avec toutes les exigences du pays hôte.

#### 3. Menez une évaluation finale pour mesurer l'impact et les enseignements tirés.

Le budget de votre projet doit comprendre le financement nécessaire à une dernière évaluation de fin de projet. Vous pouvez envisager de la financer avec les fonds de l'organisation ou d'autres fonds. Une évaluation finale peut être extrêmement précieuse pour votre organisation, au-delà du projet spécifique. Elle peut vous aider à mesurer l'impact que votre travail a eu sur les communautés où vous avez travaillé ; des informations importantes qui peuvent renforcer les documents marketing et appuyer les prochaines propositions d'efforts. Elle vous permet également de documenter les enseignements tirés qui peuvent vous aider à améliorer la conception et la mise en œuvre des prochaines interventions.

Une évaluation gagne en crédibilité lorsque ce sont des consultants indépendants à votre projet qui la mènent.

Pour vous assurer que vous disposez du temps nécessaire à la réalisation d'une évaluation minutieuse, contractez-la au moins six mois avant la fin de votre subvention. Vous pouvez partager les constatations de l'évaluation et vos expériences avec d'autres ONG de votre réseau et sous forme de présentations dans de nombreux forums et conférences, où vous pourrez rencontrer des partenaires et des donateurs potentiels.

#### 4. Faites rapidement vos demandes de prolongation.

Si vous disposez de fonds non dépensés lorsque la fin de la subvention approche ou si l'arrêt de certaines activités risque d'avoir un effet désastreux sur la communauté, vous devez penser à demander une prolongation. Demandez des conseils sur la possibilité que l'USAID accepte de vous

accorder une prolongation et sur le type de prolongation (voir 6.2.3) pour continuer.

5. *Travaillez avec les sous-bénéficiaires sur leur(s) clôture(s).*

Il est important de travailler en étroite collaboration avec les sous-bénéficiaires pendant la clôture pour deux raisons. Premièrement, en tant que bénéficiaire principal, vous êtes tenu de vous assurer que les sous-bénéficiaires sont en conformité avec toutes les exigences financières et les autres dans le cadre de votre subvention, y compris les exigences postérieures à la subvention. Par conséquent, il est dans votre intérêt de veiller à ce que vos sous-bénéficiaires comprennent et satisfassent leurs exigences.

Deuxièmement, si vous transmettez des activités à vos sous-bénéficiaires, la période de clôture est importante pour la transition réussie de votre programme. Assurez-vous de disposer de suffisamment de ressources disponibles pour réaliser cette transition, ainsi vos sous-bénéficiaires seront préparés à gérer les activités par leurs propres moyens.

Pour les sous-bénéficiaires, c'est une bonne idée de procéder à la clôture de 30 à 60 jours avant la fin de votre période de performance et de ne pas mettre d'activités en œuvre pendant ce temps. Cela vous donnera, à vous et vos sous-bénéficiaires, du temps pour satisfaire les exigences concernant la clôture relatives aux subventions aux organisations sous-traitantes.

6. *Réalisez la clôture avec la communauté.*

Lorsque vous clôturez le projet et que votre donateur, votre personnel et vos sous-bénéficiaires commencent à se concentrer sur d'autres projets, assurez-vous de réaliser la « clôture » avec les dirigeants de la communauté et les bénéficiaires pour maximiser leur capacité à maintenir les services auxquels ils ont fini par se fier. Veillez à remercier les membres et les dirigeants de la communauté pour avoir soutenu votre projet et votre personnel, puis assurez-vous qu'ils connaissent les personnes à contacter s'ils ont des questions ou s'ils ont besoin de soutien supplémentaire à l'avenir. En effet, il est préférable d'informer la communauté de votre stratégie de sortie dès le début pour que ses membres puissent prendre la direction du programme et ainsi éviter des surprises lors de la clôture.

## 6.2.2 Planification pour la suite

L'une des premières étapes de la procédure de clôture est d'évaluer le besoin de poursuivre les services ou les interventions de votre projet et, s'il y a lieu, d'étudier les possibilités pour un financement futur. Au moins un an avant la fin de la subvention, vous devez commencer à vous demander si l'organisation :

- poursuivra le projet avec un financement d'autres sources ;
- demandera une prolongation ;
- transfèrera la responsabilité pour les services ou les interventions à un partenaire local qui bénéficie d'un autre financement ; ou
- clôturera simplement toutes les activités (car, par exemple, il n'existe plus de besoin constant pour ces services).

Le chemin que vous choisissez d'emprunter dépend de nombreux facteurs, c'est pourquoi il est important de prendre une décision conjointement avec la mission, les partenaires, les dirigeants de la communauté, les bénéficiaires et les donateurs.

## 6.2.3 Prolongations de la subvention

Les programmes se déroulent rarement comme prévu et il est souvent difficile de rattraper les retards en travaillant simplement plus vite. Selon les circonstances et les besoins particuliers de votre programme, vous devez demander une prolongation pour bénéficier de temps/financement supplémentaire pour votre programme.

Il existe trois grands types d'extensions :

1. **Prolongation non financée (parfois appelée prolongation sans frais)** : elle a lieu lorsque le bénéficiaire demande et obtient un délai supplémentaire pour utiliser des fonds de la subvention non dépensés après sa date de fin pour terminer des activités. Cette prolongation n'augmente pas le montant global de la subvention, elle vous donne simplement plus de temps pour continuer votre programme.

Une prolongation non financée est probablement le type de prolongation le plus courant, puisqu'elle n'implique pas que l'USAID engage des fonds supplémentaires au-delà

du montant engagé actuel et qu'elle aide à s'assurer que les objectifs initiaux du projet sont atteints.

2. **Prolongation financée** : elle a lieu lorsque vous ne disposez plus de fonds et de temps suffisants et que vous n'avez pas atteint vos cibles ou lorsque vous avez besoin de plus de temps et d'argent pour terminer votre programme.
3. **Extension d'accord** : cela se produit lorsque l'USAID vous demande d'étendre votre travail existant. L'USAID fournit normalement des fonds supplémentaires et, parfois, de temps supplémentaire pour terminer le travail ajouté.

Une modification peut être apportée à votre accord lorsqu'il existe un manque dans l'ensemble du programme de l'USAID qu'elle souhaite que vous combliez temporairement alors qu'un programme plus important est réalisé. Par exemple, vous travaillez avec plusieurs organisations de la communauté et votre Représentant de l'Officier d'accord (AOR) vous demande d'étendre votre projet pour travailler avec davantage d'organisations pendant un an pendant que l'USAID développe et sollicite une personne chargée de la mise en œuvre d'un programme de renforcement de la capacité/de sous-traitance.

### 6.2.3.1 Demande de prolongation

Afin de déterminer s'il vous restera des fonds à la fin de votre programme, vérifiez votre suivi budgétaire et vos taux d'absorption. Si vous pensez que votre programme bénéficiera d'une prolongation non financée, commencez à en discuter avec votre AOR très rapidement, au moins six mois avant la fin de votre subvention. Vous devrez entreprendre différentes activités si votre subvention continue au lieu d'être clôturée. Si vous attendez trop pour demander une prolongation, vous risquez de perdre du personnel et devrez recommencer les activités de clôture.

Lorsque vous discutez de la possibilité d'une prolongation avec votre AOR, assurez-vous d'expliquer pourquoi vous n'êtes pas capable de terminer votre subvention selon le calendrier initial. De plus, soyez préparé à montrer la façon dont le temps supplémentaire vous permettra d'atteindre ou de dépasser les cibles originales. Si votre AOR est réceptif, il/elle peut vous dire de préparer une demande écrite

formelle et d'inclure un budget pour montrer la façon dont vous allez dépenser les fonds restants pendant la période de prolongation. La demande doit être remise à l'AO (Officier d'accord), qui prendra la décision finale et, si la prolongation est acceptée, apportera une modification à votre accord.

Si votre demande de prolongation est approuvée, vous continuerez vos rapports de performance et financiers réguliers pendant la période de prolongation aux mêmes intervalles qu'auparavant. (Pour des informations détaillées sur les exigences relatives aux rapports, consultez le [chapitre 5](#).) Souvenez-vous de toujours obtenir l'approbation de la prolongation par écrit sous forme d'une modification apportée à votre accord.

Les prolongations ne sont jamais garanties, quelles que soient les circonstances. Par conséquent, prévoyez minutieusement et commencez cette conversation rapidement.

### 6.2.4 Clôture de l'accord des sous-bénéficiaires

Les sous-bénéficiaires doivent également clôturer le projet à la fin d'une subvention et le bénéficiaire principal est tenu de s'assurer qu'ils sont en conformité avec toutes les exigences postérieures à la subvention. Travaillez rapidement avec vos sous-bénéficiaires pour qu'ils comprennent les exigences et assurez-vous qu'ils disposent des ressources et de l'aide nécessaire pour y répondre. Définissez les délais pour la remise des rapports finaux pour vous assurer que vous disposez de suffisamment de temps pour les intégrer à votre rapport final.

Certaines organisations choisissent de clôturer l'accord avec leurs sous-bénéficiaires 30 à 60 jours avant la fin de la subvention, de manière à ce que la clôture financière, les factures finales, l'élimination de la propriété et le rapport final soient terminés avant la date de fin de la subvention. Dans ce cas, indiquez-le lorsque vous mettez vos accords de sous-traitance en place afin que vos sous-bénéficiaires ne soient pas surpris. Confirmez que les sous-bénéficiaires savent que tout coût engagé après la date de fin de leurs subventions (à des organisations sous-traitantes) ne sera pas remboursé. Si les sous-bénéficiaires n'ont pas clôturé le projet avant la date de fin de la subvention, vous

devez recueillir tous les rapports des sous-bénéficiaires dans les 60 jours qui suivent la fin de la subvention.

L'étape finale, après la réception des rapports de vos sous-bénéficiaires, est d'envoyer une lettre de clôture qui termine formellement votre relation contractuelle avec vos sous-bénéficiaires. Cette procédure met fin à vos obligations et vous libère de toute responsabilité à l'avenir.

Les exigences de clôture pour les sous-bénéficiaires sont généralement les mêmes que celles des partenaires principaux, excepté le fait que les sous-bénéficiaires donnent leur rapport au bénéficiaire principal et non pas directement à l'USAID. Voici certaines exigences clés que vous pouvez coordonner avec vos sous-bénéficiaires :

- **Rapports de performance finaux** : vos sous-bénéficiaires doivent contribuer au rapport final, y compris aux données. Le rapport de performance final doit indiquer si chaque sous-bénéficiaire a atteint ses objectifs et ses cibles. Si un sous-bénéficiaire n'y parvient pas, il doit expliquer tous les manques.
- **Clôture financière** : veillez à ce que vos sous-bénéficiaires effectuent leurs dépenses finales et qu'ils terminent leur rapport financier final à temps pour respecter vos délais de rapport financier.
- **Rapport de stock** : les sous-bénéficiaires sont tenus de remplir un rapport de stock final (voir [6.4.2](#)).
- **Archives** : les sous-bénéficiaires sont tenus de conserver les mêmes documents que les bénéficiaires principaux. Travaillez avec vos sous-bénéficiaires pour vous assurer qu'ils savent les documents qu'ils doivent conserver et combien de temps. (Pour plus d'informations sur les documents à conserver, voir [6.3.2.1](#).)

## 6.2.5 Demande de fonds finale

Lorsque la date de fin de votre subvention approche, commencez à réfléchir à votre demande de fonds finale. Trois mois avant la

fin de la subvention, vous devez soumettre le formulaire 270 final (SF-270) Demande d'avance ou de remboursement ou le formulaire 1034 final (SF-1034), conformément aux arrangements établis par le Bureau de gestion financière (FMO). (Pour des informations détaillées sur la façon de remplir le SF-270 et le SF-1034, consultez le [chapitre 4](#).) En outre, certains accords peuvent exiger un SF-425 final dans les 90 jours suivant la date de fin de la subvention.

Si votre organisation ne fonctionne pas sur une base d'avance de fonds trimestrielle, vérifiez les délais pour le SF-270 et le SF-1034.

À cet instant, le mieux est également de surveiller minutieusement les fonds de la subvention restants et les coûts non réglés. Si vous avez un système de comptabilité de caisse, plutôt que d'exercice, établissez une feuille de calcul spéciale pour suivre les fonds pendant les trois derniers mois de votre subvention.

## 6.2.6 Fin de la subvention

Vérifiez votre Accord de coopération pour déterminer la date de fin exacte de votre subvention. Si vous avez bénéficié d'une prolongation, votre AO a dû modifier votre accord en documentant le changement qui précise la nouvelle date de fin.

À la fin de votre subvention, vérifiez les informations dont vous avez besoin pour les rapports financiers et de performance. Et le plus important, arrêtez d'engager des frais à imputer à la subvention. Si vous pensez avoir besoin d'engager des dépenses après la fin de la subvention, demandez une approbation préalable à votre AO. Sinon, vous êtes responsable de tous les coûts que vous avez engagés après la date de fin de la subvention.

Notez que vous êtes autorisé à payer les montants engagés non réglés aux fournisseurs pour les coûts engagés avant la date de fin. Vous devez payer toutes ces dépenses et rembourser à l'USAID tous les fonds restants dans les 90 jours suivant la date de fin de la subvention.

## 6.3 Procédures et politiques de clôture

Il existe quatre aspects clés pour clôturer un projet : les aspects financier, administratif, des ressources humaines et programmatique. Chacun d'entre eux est abordé ci-dessous.

Dans les 90 jours suivant la fin de votre subvention, vous devez remettre un rapport final qui comprend les éléments suivants :

- Rapport financier fédéral SF-425 final (6.3.1.4) ;
- Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA) final (6.3.1.5) ;
- Rapport de performance final (6.3.4) ;
- Rapport de stock final (6.4.2) ; et
- tout autre rapport indiqué dans votre accord.

### 6.3.1 Clôture financière

Douze mois avant la date de fin de la subvention, le directeur de programme de votre organisation doit développer un plan de travail et un budget pour la dernière année du projet qui inclut les coûts de toutes les activités relatives à la clôture. Il s'agit non seulement d'une exigence mais cela vous permettra également de rendre la procédure plus facile pour vous.

La clôture financière se compose de plusieurs éléments clés comme la finalisation des dépenses totales, la préparation du rapport financier final et la conservation des documents. Avant que vous ne puissiez suivre ces étapes, vous devez, cependant, finaliser toute facturation relative à la subvention, notamment les paiements finaux aux sous-bénéficiaires. Une fois que vous avez terminé cette procédure et rempli un SF-270 ou un SF-1034 final, vous pouvez finaliser vos dépenses totales et vous préparer pour terminer le rapport financier.

#### 6.3.1.1 Finalisation des dépenses totales

La première étape de la clôture financière est de finaliser les dépenses totales. Cette

procédure vous aide à déterminer s'il reste des fonds et à vous assurer que votre organisation a contribué à hauteur de la contribution du bénéficiaire minimale requise.

Si vous vous souvenez du chapitre 4, les fonds de la subvention sont engagés par étapes puis versés à votre organisation par le biais d'avances ou de remboursements. Calculez vos totaux pour les catégories suivantes :

- **Montant de la subvention totale de l'USAID** : il s'agit du plafond ou du coût total estimé de votre subvention (en n'incluant aucune contribution du bénéficiaire).
- **Total des montants engagés** : la somme de tous les fonds engagés par l'USAID pour votre compte dans le cadre de cette subvention.
- **Total des décaissements** : le montant total que vous avez réellement reçu de votre agence bailleur de fonds dans le cadre de cette subvention (c'est-à-dire, le montant des fonds transférés sur le compte bancaire de votre organisation par le biais des demandes du SF-270 ou du SF-1034). Assurez-vous d'inclure tous les décaissements finaux.
- **Dépenses totales** : le montant total que vous avez dépensé de la subvention.
  - **Dépenses totales imputées à l'USAID** : un total de toutes les dépenses que vous avez imputées à l'USAID dans le cadre de cette subvention. Cette catégorie exclut les coûts couverts par la contribution du bénéficiaire ou les contributions d'autres donateurs.
- **Exigence de contribution du bénéficiaire totale (le cas échéant)** : il s'agit du montant compris dans le budget de votre accord initial.
- **Contribution du bénéficiaire totale** : la somme des contributions en espèces ou en nature apportées à la subvention.

#### 6.3.1.2 Fonds restants

Cette section utilise plusieurs exemples de calculs basés sur l'exemple de données dans la figure 39 :

**Figure 39—Exemple de données sur les fonds restants de la subvention**

<b>Montant total de la subvention (dans votre Accord de coopération)</b>	<b>3 500 000 USD</b>
Total des montants engagés	3 400 000 USD
Total des décaissements	3 200 000 USD
Dépenses totales	3 989 100 USD
Dépenses totales imputées à l'USAID	3 089 100 USD
Exigence de contribution du bénéficiaire totale	1 000 000 USD
Contribution du bénéficiaire totale	900 000 USD

Il existe trois catégories importantes de fonds restants à calculer :

1. les fonds disponibles ;
2. le montant engagé restant ; et
3. les avances de fonds non dépensées.

Les deux premières catégories sont des fonds que vous pouvez toujours obtenir avant la fin de la subvention. La troisième catégorie représente les fonds non dépensés que vous devrez rendre à l'USAID excepté si vous bénéficiez d'une prolongation non financée ou d'une autre modification qui vous permet de dépenser ces fonds.

Jusqu'à la fin de votre subvention, il est important de déterminer les fonds restants que vous n'avez pas décaissés, le cas échéant. Ces fonds comprennent les fonds disponibles et les fonds engagés.

#### 1. Fonds disponibles

Les fonds disponibles représentent la différence entre les fonds engagés et le montant total de la subvention. Ce montant est calculé comme suit :

subvention totale de l'USAID - montant engagé total = fonds disponibles  
Exemple : 3 500 000 USD - 3 400 000 USD = 100 000 USD

L'USAID n'est pas tenu de décaisser des fonds qu'il n'a pas engagés. Ces fonds sont mis à votre disposition en se basant sur la disponibilité des fonds et le besoin continu pour les activités de votre programme. Si

vos dépenses dépassent le montant engagé, vous êtes alors responsable.

#### 2. Montant engagé restant

Un montant engagé restant représente tout montant de fonds engagés qui n'ont pas été décaissés. Ce montant est calculé comme suit :

montant engagé total - total des décaissements = montant engagé restant  
Exemple : 3 400 000 USD - 3 200 000 USD = 200 000 USD

Il est important que vous suiviez ce montant, en particulier au cours des derniers mois de votre subvention. Si vous avez besoin de terminer des activités finales de la subvention avant sa fin, vous pouvez utiliser le montant engagé restant pour couvrir ces coûts. Il est également possible que votre organisation bénéficie d'une prolongation non financée (6.2.3) pour poursuivre votre programme s'il vous reste une partie de votre montant engagé.

#### 3. Avances de fonds non dépensées

L'argent avancé que vous n'avez pas dépensé représente la dernière catégorie de fonds restants. Ce montant est calculé comme suit :

total des décaissements - dépenses totales (part de l'USAID)\* = avances de fonds non dépensées  
Exemple : 3 200 000 USD - 3 089 100 USD = 110 900 USD

Si votre organisation dispose d'avances de fonds que vous n'avez pas dépensées avant la fin de la subvention, vous devez rendre ces fonds restants. Lorsque vous faites ce calcul, assurez-vous de répertorier toutes les dépenses finales, notamment les factures finales et les dépenses des sous-traitants, des fournisseurs et des sous-bénéficiaires.

### 6.3.1.3 Satisfaire votre exigence de contribution du bénéficiaire

Si votre organisation s'est engagée à participer à hauteur d'un certain montant de contribution du bénéficiaire, alors vous devez le comptabi-

\* En calculant les fonds restants, assurez-vous de prendre en compte toutes les dépenses couvertes par les contributions du bénéficiaire. Dans notre exemple, les dépenses totales sont égales à 3 989 100 USD mais la contribution du bénéficiaire est égale à 900 000 USD. Par conséquent, la participation totale de l'USAID aux dépenses est égale à 3 089 100 USD.

liser et le documenter. Pour vous assurer que vous avez respecté l'exigence de contribution du bénéficiaire, utilisez le calcul suivant :

exigence de contribution du bénéficiaire -  
contribution du bénéficiaire totale =  
solde de la contribution du bénéficiaire  
Exemple : 1 000 000 USD - 900 000 USD =  
100 000 USD

Dans cet exemple, l'organisation s'est engagée dans une contribution du bénéficiaire d'1 million d'USD mais n'a contribué qu'à hauteur de 900 000 USD au cours de la subvention. Il reste un solde de contribution du bénéficiaire de 100 000 USD. Puisque votre organisation est tenue par un contrat de respecter l'exigence de contribution du bénéficiaire, vous serez invité à rembourser l'USAID du solde ou à déduire le montant des demandes de remboursement finales. (Pour plus d'informations sur la contribution du bénéficiaire, consultez le [chapitre 9](#).)

### 6.3.1.4 Rapport financier fédéral final (SF-425)

Votre rapport financier fédéral final est exigible 90 jours après la date de fin de la subvention et peut faire l'objet d'adaptations relatives à la NICRA, basées sur votre propre audit ou un audit de l'USAID. Le rapport inclut votre dernier trimestre d'activité, toutes les opérations financières et les dépenses finales ainsi que les totaux cumulés de votre subvention dans son intégralité. Vous remettez ce rapport à l'aide du formulaire (SF)-425, le même formulaire utilisé pour remettre vos rapports financiers trimestriels. (Pour obtenir une explication sur la façon de remplir le SF-425, consultez le [chapitre 5](#).)

- Le rapport est exigible 90 jours après la fin de la subvention. La date de fin de la subvention est indiquée dans votre subvention d'origine, excepté si vous bénéficiez d'une prolongation ([6.2.3](#)).\*
- La partie 6 (Report Type - Type de rapport) indiquera qu'il s'agit d'un rapport final.
- La partie 9 (Reporting Period End Date - Date de fin de la période de déclaration) inclut les dates pour la subvention dans son intégralité.

Les calculs pour « current period » (période en cours) doivent inclure le dernier trimestre de la subvention et les « cumulative totals » (totaux cumulés) seront égaux aux totaux cumulés pour toute la durée de la subvention.

Veillez noter que les parties 10i à k (Recipient share - Contribution du bénéficiaire) permettent à l'USAID de déterminer si vous avez respecté vos exigences de contribution du bénéficiaire, le cas échéant. Assurez-vous que cette section inclut à la fois les contributions en nature et en espèces au programme. Certaines organisations joignent à leur SF-425 final une note qui résume leur contribution du bénéficiaire, indiquant si les exigences ont été respectées ou non et pour quelles raisons.

### 6.3.1.5 Rapport final des impôts payés aux pays étrangers

Dans les 90 jours suivant la fin de la subvention, vous êtes tenu de remettre un rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA) au bureau répertorié dans votre Accord de coopération dans la clause standard Rapport des impôts payés aux pays étrangers. Le rapport de TVA doit couvrir toutes les taxes que votre organisation a payées et que le gouvernement hôte vous a remboursées depuis le dernier cycle de rapport des impôts jusqu'à la fin de votre subvention. Si vous recevez des remboursements ultérieurement, vous devez remettre ces fonds à l'USAID. (Pour plus d'informations sur les rapports des impôts payés aux pays étrangers, consultez le [chapitre 5](#).)

### 6.3.1.6 Audit final

Une année financière après la fin de la subvention, réalisez un audit final couvrant la dernière année de votre subvention. Vous êtes tenu de réaliser cet audit simultanément avec la fin de l'exercice financier de votre organisation et de le remettre de la même façon que les autres audits conformément aux conditions de votre accord. (Pour plus d'informations, vérifiez la clause « Comptabilité, audit et archives » de votre Accord de coopération.)

\* Si vous recevez une prolongation, vous continuerez à élaborer des rapports tous les trimestres jusqu'à la date de fin de la période de prolongation comme indiqué dans le [chapitre 5](#).

## 6.3.2 Clôture administrative

La clôture administrative consiste à effectuer des tâches non financières qui peuvent avoir des implications financières. Vous devez :

- Assurer la conformité avec les normes de l'USAID sur les types de documents qui doivent être conservés. (N'oubliez pas, vous devez être capable de fournir des documents que l'USAID peut vous demander.)
- Fermer le compte bancaire ouvert spécialement pour ce programme lorsque vous n'en avez plus l'utilité.
- Résilier les baux (le cas échéant) de location d'espace de bureau que vous ne prévoyez pas d'utiliser après la fin de la subvention.
- Résilier les contrats de fournisseurs (notamment de fournitures de bureau, les baux).
- Résilier les contrats pour les installations (notamment l'électricité, l'eau, le gaz, le téléphone, l'Internet, le carburant).
- Résilier les contrats d'autres prestataires de services (y compris les téléphones portables, la sécurité, l'assurance, les contrats de stockage, la livraison, le nettoyage, les banques).
- Obtenir un récépissé de chaque fournisseur indiquant son acceptation de l'avis de fin de contrat.
- Conserver l'environnement de travail de bureau aussi longtemps que possible.
- Mettre fin à toute obligation liée à la fermeture de votre bureau ou d'autres établissements du programme. Par exemple, si vous avez partagé le bureau avec d'autres programmes et conclu des accords traitant les coûts partagés du bureau, assurez-vous d'annuler ces accords et d'informer les occupants restants de votre intention de partir.

Veillez noter que vous ne pouvez pas imputer un service fourni au-delà de la date de fin du projet, il est donc important de vous assurer que tous les services que vous recevez sont terminés à ce moment.

### 6.3.2.1 Archives des documents

Votre organisation est tenue de conserver tous les livres comptables relatifs à votre subvention pour une durée d'au moins trois ans après

la remise de votre rapport de dépense final. L'USAID se réserve le droit d'auditer votre organisation à tout moment pendant ces trois années. L'archive des documents vous aide également si vous devez gérer des litiges ou des réclamations.

Vos sous-bénéficiaires doivent conserver les mêmes documents pour les trois années suivant la fin de votre subvention. Travaillez avec eux pour vous assurer qu'ils comprennent leurs obligations et qu'ils conservent tous les documents dans un endroit sûr. Notez que certains pays possèdent leurs propres exigences de conservation des archives qui sont plus longues que celles de l'USAID, donc veillez à ce que vous et vos sous-bénéficiaires ayez connaissance de ces clauses.

## 6.3.3 Clôture des ressources humaines

La clôture peut être un moment stressant lorsque les responsables essaient de maintenir un équilibre entre le respect des obligations contractuelles et la considération des besoins individuels du personnel. D'un point de vue historique, lors de la clôture, l'accent a été mis sur le respect des obligations contractuelles. Cependant, cela peut être perçu comme de l'insensibilité par le personnel qui est préoccupé par son avenir, en particulier quand le projet se termine. La communication est la clé pour conserver un haut niveau de performance. Tout le personnel doit être informé de la procédure de clôture et du plan de clôture des ressources humaines, comprenant notamment des indications claires concernant les efforts fournis pour conserver le personnel. Lorsque vous gérez les préoccupations personnelles équitablement, votre organisation est vue comme un bon employeur, ainsi lorsqu'il y a un nouveau projet, les anciens employés, même s'ils ne peuvent pas être retenus pour le moment, seront heureux de vous rejoindre. Si vous ne gérez pas correctement les préoccupations personnelles, vous prenez le risque de vous exposer à des plaintes, une baisse de moral, un manque de concentration et de faibles performances.

### 6.3.3.1 Équipe et dynamique sociale

Au long de la procédure de clôture, organisez des réunions régulières où les problèmes des

ressources humaines sont débattues. Il est bon de déterminer ce qui a fonctionné et ce qui peut être amélioré. Cela ne concerne pas uniquement votre équipe actuelle ; cela vous donne des leçons que vous pourrez appliquer par la suite. Prenez des notes et incluez-les dans le rapport de projet final, si nécessaire.

Si possible, essayez de retenir les employés en les réaffectant à d'autres projets. Concentrez-vous sur ceux qui possèdent des connaissances et des compétences solides pour améliorer les performances. Si des opportunités existent, pensez à promouvoir le personnel vers des postes à plus grandes responsabilités. Pour ceux qui ont été réaffectés à d'autres projets, assurez-vous d'établir un nouveau compte pour leur salaire et leurs avantages à partir de la date à laquelle ils ne peuvent plus être imputés au projet qui prend fin.

S'il n'est pas possible de réaffecter les employés, les responsables doivent respecter les lois locales en matière de droit du travail au terme d'une embauche et suivre la bonne pratique des ressources humaines en menant des entretiens de départ pour connaître la façon dont ils peuvent améliorer les conditions de travail et retenir les employés par la suite. Les entretiens de départ peuvent également fournir aux employés un aperçu qui peut les aider à réaliser leur prochaine démarche d'embauche.

Pensez à donner une lettre de recommandation (parfois appelée lettre de références ou références) aux membres du personnel qui quittent l'organisation en bons termes, afin de les aider à trouver un nouvel emploi. Cette lettre peut être distincte du certificat de service. Elle peut expliquer les circonstances du départ d'une personne et apporter une évaluation concise de ses aspects, de ses capacités et de sa performance. Voici trois choses à garder à l'esprit : soyez honnête, assurez-vous de pouvoir justifier vos mots et conservez une copie de la lettre dans vos dossiers.

En outre :

- Archivez et sécurisez les dossiers pour chaque membre du personnel : pendant la clôture, vous devez protéger la vie privée des personnes, en particulier les documents relatifs aux questions médicales, aux blessures ou aux handicaps. Assurez-vous que le personnel que vous avez laissé partir n'a plus accès aux dossiers, à la propriété ou aux courriers électroniques de la société.
- Assurez-vous que tous les biens de l'organisation sont rendus : lorsque leur affectation se termine, récupérez les clés,

les badges, les ordinateurs, les téléphones portables, etc. du personnel qui quitte l'organisation.

- Confirmez que le personnel a connaissance de l'accord de confidentialité qu'il a signé en ce qui concerne le partage des informations, des données ou des documents de la société.

### 6.3.3.2 Obligations contractuelles et exigences légales des ressources humaines

L'organisation doit suivre les lois relatives au licenciement du pays en s'assurant du paiement d'indemnités de cessation d'emplois et d'autres avantages tels que stipulés par la loi.

Le personnel a le droit de recevoir un certificat de service. Ce certificat peut être aussi basique que de fournir le nom de l'employeur, le nom du membre du personnel, la date de début de travail, la date de licenciement et l'emplacement du travail.

Selon les règles appartenant au pays d'embauche, les membres du personnel doivent recevoir leur dernier salaire, le paiement des demandes de dépenses non réglées, les jours de congés qui n'ont pas été pris, les paiements d'indemnités de cessation d'emplois ou d'allégence et d'autres paiements subventionnés par votre organisation. De plus, le personnel doit être capable de transférer ses cotisations.

Aux endroits où le personnel est éligible pour le rapatriement, tous les coûts doivent être engagés avant la date de fin du projet, ainsi que les coûts de transport qui ont été acceptés avant la date de fin (même si le transport a lieu après la date de fin).

### 6.3.4 Rapport de performance final

Le rapport de performance final est en quelque sorte similaire au rapport de performance trimestriel (décrit dans le [chapitre 5](#)), bien qu'il couvre l'intégralité de la période de subvention. Votre AOR peut vous donner les grandes lignes spécifiques ou un modèle à suivre. Au minimum, votre rapport de performance

final inclura les réalisations finales, les enseignements tirés et les conclusions.

Assurez-vous de remettre le rapport à votre AOR et au Centre d'échange sur l'expérience en développement (DEC) (<http://dec.usaid.gov>) dans les 90 jours suivant la fin de la subvention.

De nombreuses organisations choisissent d'aller plus loin dans leur rapport de performance final et de créer quelque chose de durable qu'elles peuvent partager avec les bénéficiaires, la communauté, les sous-bénéficiaires et les autres ONG. Cela permet à une organisation de mettre l'accent sur ses réussites et de documenter les enseignements tirés ainsi que de contribuer à l'effort continu pour améliorer les interventions dans ce domaine. Les expériences de votre organisation peuvent même aider d'autres communautés qui font face aux mêmes défis. Certaines organisations partagent ce document avec des communautés sur Internet, dans leur réseau d'ONG ou lors de conférences régionales ou internationales, ou alors elles le remettent à des publications pertinentes.

Pour créer ce rapport, vous devrez développer un document distinct de celui que vous avez fourni à l'USAID mais vous devez tout de même mentionner l'USAID comme source, comme vous le feriez pour tout autre produit de communication publique lié au projet. (Pour plus d'informations sur le choix de la marque, consultez le [chapitre 3](#).) Une évaluation de fin de projet (voir [6.2.1](#)) qui documente objectivement l'impact de votre projet et qui fournit une analyse indépendante de la réussite de votre projet améliorera grandement la qualité de ce rapport.

## 6.4 Utilisation postérieure à la subvention des produits de base et des biens financés par l'USAID

À sa discrétion, l'USAID détermine l'écoulement de tous les biens et les produits de base financés par l'USAID. En tant que bénéficiaire, vous devez vérifier les réglementations (Partie 226.34 du titre 22 du Code des règlements fédéraux, [http://edocket.access.gpo.gov/cfr\\_2007/apr\\_qtr/pdf/22cfr226.34.pdf](http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/apr_qtr/pdf/22cfr226.34.pdf)) concernant la vente ou l'utilisation de l'équipement en dehors des activités relatives à la subvention, trois mois avant la date

de fin de cette dernière. Après vérification de ces réglementations, préparez un plan d'écoulement, une description détaillée de ce que vous proposez de faire avec l'équipement ou les fournitures non utilisées lorsque la subvention se termine. Vous devez le remettre à votre AO, qui approuvera votre proposition ou vous fournira plus d'instructions.

### 6.4.1 Vente de l'équipement et de la propriété

Les réglementations suivantes sont indiquées pour les bénéficiaires de l'USAID :

- L'USAID se réserve le droit de transférer le titre à l'USAID ou à un tiers. L'AO doit identifier l'équipement de manière appropriée ou sinon le faire connaître au bénéficiaire par écrit. Lorsque l'USAID exerce son droit de prendre le titre, l'équipement sera sujet à la clause standard, appelée Droit et utilisation de propriété (Titre du gouvernement des États-Unis). (Consultez [l'annexe II](#), Clauses standard courantes de l'USAID.)
- Si l'on vous demande d'écouler l'équipement, l'USAID vous remboursera les dépenses raisonnables engagées dans le transport de l'équipement vers un nouvel emplacement. Vous devez suivre les règles d'approvisionnement concernant les appels d'offres concurrentiels pour obtenir le service au prix le plus bas.
- Si vous ne recevez pas les instructions dans les 120 jours civils suivant la remise de votre plan d'écoulement, vous pouvez vendre l'équipement et rembourser l'USAID à hauteur de sa contribution. Vous pouvez déduire et retenir 500 USD de la contribution de l'USAID ou, si le prix de l'article est inférieur à 5 000 USD, vous pouvez retenir 10 % des fonds pour la vente et la gestion des dépenses.
- Les titres pour les fournitures et les autres équipements consommables sont dévolus à votre organisation lorsque vous les acquérez. Si la valeur des fournitures neuves et inutilisées restantes dépasse 5 000 USD à la fin du programme et si les fournitures ne sont plus nécessaires à d'autres projets parrainés par le Gouvernement américain, alors vous pouvez conserver les fournitures mais vous devez dédommager l'USAID à hauteur de sa contribution. Vous ne pouvez pas utiliser les fournitures acquises avec les fonds de l'USAID pour offrir des services à des organisations extérieures à un coût inférieur à celui que les compagnies privées facturent

pour des services équivalents, excepté si le Gouvernement américain vous autorise spécifiquement à le faire.

- Vous devez, au minimum, fournir le même type de couverture d'assurance pour l'équipement et la propriété immobilière acquis avec les fonds du Gouvernement américain que pour les autres biens de votre organisation.
- Votre AO vous donnera des instructions spéciales si votre accord vous autorise à acheter des biens immobiliers, notamment des terrains et des établissements.

## 6.4.2 Rapport de stock final

Dans les 90 jours civils suivant la date de fin de la subvention, vous devez remettre un inventaire final qui répertorie tout l'équipement que vous avez acquis avec les fonds de la subvention ou reçus de l'USAID. L'inventaire est exigible avec le rapport final, et doit être rempli conformément aux conditions de votre accord et de votre plan d'écoulement approuvé par l'USAID. L'inventaire final doit comprendre :

- une liste des équipements d'une valeur d'au moins 5 000 USD ou d'une durée de vie utile d'au moins un an, achetés avec les fonds de l'USAID ; et
- toute fourniture inutilisée d'une valeur d'au moins 5 000 USD.

Pour chaque élément répertorié, incluez :

- le coût d'origine ;
- la contribution de l'USAID au coût (par exemple, si votre organisation a payé pour une partie du coût avec la contribution du bénéficiaire ou une contribution égale à la somme versée, veuillez le noter) ;
- l'emplacement et l'état actuel de l'équipement et/ou la façon dont il est utilisé ; et
- une proposition détaillée de ce que vous avez fait ou prévoyez de faire avec ces biens.

Bien que la liste précédente comprenne les exigences standard, l'Accord de coopération peut différer. Par exemple, au lieu de répertorier les équipements d'une valeur d'au moins 5 000 USD, votre organisation peut être tenue de répertorier tous les équipements d'une valeur d'au moins 500 USD.

## 6.4.3 Autres considérations relatives à la clôture

En plus des rapports et des activités clés mis en place tout au long de la phase de clôture, vous devez gérer un nombre d'autres tâches avant que la clôture ne soit terminée. Ces tâches peuvent ne pas s'appliquer à tous mais, lorsque c'est nécessaire, votre organisation doit :

- **Rapprocher les avances** : si vous avez donné des avances à des membres du personnel ou à des sous-bénéficiaires, assurez-vous qu'ils vous ont remis leurs notes de frais finales et qu'ils vous ont remboursé les fonds restants.
- **Fermer le compte bancaire** : fermez le compte bancaire que vous avez ouvert spécialement pour ce programme.
- **Résilier les baux (le cas échéant)** : résiliez les baux ou les locations d'espace de bureau que vous ne prévoyez pas d'utiliser après la fin de la subvention.
- **Résilier les polices d'assurance** : annulez les polices d'assurance dont vous n'avez plus l'utilité.
- **Résilier les contrats en vigueur** : terminez tous les contrats en vigueur avec des fournisseurs, des conseillers et d'autres sous-traitants.
- **Fermer les bureaux/établissements** : assurez-vous de prendre en compte toutes les obligations relatives à la fermeture de votre bureau ou d'autres établissements du programme. Par exemple, si vous avez partagé le bureau avec d'autres programmes et conclu des accords traitant les coûts partagés du bureau, assurez-vous d'annuler ces accords et d'informer les occupants restants de votre intention de partir.

## 6.4.4 Lettre à l'USAID

La dernière étape de l'intégralité de la procédure de clôture est d'envoyer une lettre à votre AO en confirmant que vous avez terminé les mesures clés de clôture, notamment en remettant la facture finale, l'inventaire et tous les autres rapports aux parties appropriées ainsi que de mettre fin à tous les contrats et les accords avec des organisations sous-traitantes. Conservez cette lettre dans vos archives car l'USAID peut vous demander une mise à jour sur votre clôture et vous pouvez renvoyer la lettre originale.

## 6.5 Résumé

Ce chapitre a passé en revue certaines des exigences clés de l'USAID et d'autres problèmes que vous devez considérer lorsque la phase finale de votre subvention approche. Assurez-vous de commencer rapidement les préparations de clôture et travaillez en étroite collaboration avec votre personnel et vos sous-bénéficiaires pour être sûr que l'investissement de votre organisation tout au long de cette subvention ait le meilleur impact possible

à long terme sur les communautés et les bénéficiaires que vous servez.

La figure 40 est une chronologie qui commence 12 mois avant la date de fin de votre subvention jusqu'à trois ans après la fin de votre subvention et qui couvre les tâches de la clôture que vous devez entreprendre. Les éléments de cette chronologie sont utiles à la fois pour les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires.

Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle

Moment	Activité	Qui	Détails
12 mois avant la fin de la subvention	Établir un budget pour la clôture (obligatoire) la couleur sarcelle indique une activité obligatoire	Directeur de programme	Développez un plan de travail et un budget pour la dernière année du projet qui inclut les coûts pour toutes les activités relatives à la clôture.
Au moins 9 mois avant la fin de la subvention	Établir un plan de poursuite des services ou d'autres activités financées par le projet (facultatif, mais vivement recommandé)	Directeur général	<ol style="list-style-type: none"> <li>Évaluez le besoin de poursuivre les services ou les interventions de votre projet et, s'il y a lieu, étudiez les possibilités pour un financement. En consultation avec les partenaires, les dirigeants communautaires, les bénéficiaires et les donateurs, déterminez si votre organisation : <ol style="list-style-type: none"> <li>poursuivra le projet avec un financement d'autres sources ;</li> <li>transférera la gestion du projet ou la responsabilité pour les services à un partenaire local qui bénéficie d'un autre financement ; ou</li> <li>clôturera toutes les activités car, par exemple, il n'existe plus de besoin constant pour ces services.</li> </ol> </li> <li>Créez un plan qui décrit les étapes nécessaires à une transition sans encombre.</li> </ol>

Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle (suite)

6 mois avant la fin de la subvention	Commencer l'évaluation de fin de projet (facultatif)	Conseiller ou Responsable du suivi et de l'évaluation	Faites une évaluation du projet et documentez vos expériences. Cela aidera l'USAID et vos partenaires locaux à améliorer les activités à venir.
	Demander une prolongation non financée (facultatif, selon le besoin)	Directeur de programme Directeur financier Directeur général	Déterminez si votre programme a besoin d'une prolongation non financée ou d'un autre type. Puis, commencez à discuter avec votre AOR. Vérifiez votre suivi budgétaire et vos taux d'absorption de liquidités pour déterminer s'il vous restera des fonds à la fin de votre programme. Les officiers de l'USAID vous demanderont d'expliquer pourquoi vous avez besoin d'un délai supplémentaire et ce que vous prévoyez d'accomplir au cours de cette période de prolongation proposée. Un budget détaillé de chaque dépense devant être engagée après la date de fin de la subvention originale sera demandé pour une prolongation financée ou non financée.
		Directeur général	Discutez des opportunités d'emploi et des transitions de fin de projet avec le personnel. Cela doit vous aider à le conserver aussi longtemps que possible et à vous préparer si une personne décide de partir avant la fin du projet. Consultez les lois locales en termes de droit du travail pour vous assurer que vous êtes en conformité avec toutes les exigences.
	Développer les exigences de clôture pour les sous-bénéficiaires (selon le besoin)	Directeurs de programme du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revoyez les exigences de clôture avec les sous-bénéficiaires et assurez-vous qu'ils ont les ressources et l'aide dont ils ont besoin pour y répondre.</li> <li>2. Fixez une date limite pour la remise des rapports afin de vous assurer que vous aurez suffisamment de temps pour les incorporer à votre rapport final.</li> </ol>

Figure 40— Chronologie de la clôture et liste de contrôle (suite)

Moment	Activité	Qui	Détails
3 mois avant la fin de la subvention	Commencer la clôture de l'accord des sous-bénéficiaires	Directeur général des sous-bénéficiaires	Il est recommandé de clôturer l'accord de vos sous-bénéficiaires 30 à 60 jours avant la fin de la subvention, de manière à être sûr que tous les coûts et les rapports finaux sont achevés avant la date de fin de la subvention.
	Commencer le suivi des régularisations	Directeur financier	Soyez très attentif aux fonds restants de la subvention en suivant les régularisations pendant les trois derniers mois de votre subvention.
	Faire la liste des tâches administratives de clôture	Directeur général de programme	Faites la liste de tous les contrats, baux, polices d'assurance et autres éléments qui doivent être annulés ou transférés ainsi que des dates et des clauses de contrat importantes qui doivent être prises en considération.
	Remettre la demande d'écoulement du stock à votre AO	Directeur de programme	<p>Revoyez les réglementations concernant la vente ou l'utilisation d'équipement en dehors des activités liées à la subvention.</p> <p>Créez une description détaillée de ce que vous proposez de faire avec l'équipement ou les fournitures non utilisées lorsque la subvention se termine. Notez que l'USAID a le dernier mot sur l'écoulement de l'équipement.</p> <p>Remettez-la à votre AO qui approuvera votre proposition ou vous donnera d'autres instructions quant à ce qui doit être fait concernant l'équipement. Si vous n'avez pas de réponse de l'USAID dans les 120 jours après avoir remis votre rapport de stock, vous pouvez vendre l'équipement et rembourser sa contribution à l'USAID.</p> <p>(Pour plus d'informations, revoyez la clause « Droit et utilisation de propriété » dans votre Accord de coopération.)</p>
Fin de la subvention	Revoir les informations nécessaires pour le rapport financier et le rapport de performance requis par votre donateur	Directeur général, Directeur financier	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Arrêtez d'engager les coûts imputés à la subvention (sauf si vous avez une approbation préalable, ce qui signifie que la durée de la subvention a été prolongée).</li> <li>2. Commencez la clôture financière, y compris en démontrant que vous avez rempli toutes les exigences concernant la contribution du bénéficiaire et finalisez toutes les dépenses liées à la subvention.</li> </ol>

Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle (suite)

Moment	Activité	Qui	Détails
60 jours après la fin de la subvention	Recueillir les rapports des sous-bénéficiaires dus au bénéficiaire principal (recommandé)	Directeur général des sous-bénéficiaires	Si vos sous-bénéficiaires n'ont pas clôturé leur projet avant la fin de la subvention, rassemblez leurs rapports à ce moment-là pour vous assurer d'avoir suffisamment de temps pour incorporer leurs parties dans votre rapport final.
	Envoyez une lettre de clôture aux sous-bénéficiaires après réception des rapports des sous-bénéficiaires	Directeur général	Envoyez une lettre mettant formellement fin à vos relations contractuelles avec votre ou vos sous-bénéficiaires.
90 jours après la fin de la subvention	Remettre le rapport financier fédéral final SF-425 (obligatoire)	Directeur financier	Remettez le SF-425 final conformément aux conditions de votre accord couvrant la totalité de la période de subvention. Assurez-vous que ce dernier démontre que vous avez répondu à toutes les exigences concernant la contribution du bénéficiaire et que votre système de comptabilité corrobore votre contribution en cas d'audit. Les fonds non dépensés doivent être renvoyés à l'USAID.
	Remettre le rapport de performance final (obligatoire)	Directeur de programme	Remettez le rapport de performance final, qui se concentre sur les réalisations finales et les enseignements tirés tout au long de la période de subvention, à votre AOR et au DEC conformément aux conditions de votre accord.
	Remettre le rapport de stock final (obligatoire)	Directeur de programme	Remettez le rapport de stock final, qui comprend une liste d'équipement, de fournitures inutilisées et un énoncé décrivant l'endroit où vous avez écoulé le stock final.
	Remettre le rapport de TVA (impôts payés aux pays étrangers) final (obligatoire)	Directeur financier	Remettez le rapport de TVA final au bureau indiqué dans votre Accord de coopération dans la clause standard Rapport des impôts payés aux pays étrangers. Le rapport couvre les impôts payés et remboursés jusqu'à la fin de votre subvention conformément aux conditions de votre accord.
Fin de l'exercice financier après la clôture de la subvention	Remettre l'audit final (obligatoire)	Auditeur	Réalisez un audit final couvrant la dernière année de votre subvention. Vous êtes tenu de réaliser cet audit en parallèle avec la fin de l'exercice financier de votre organisation et de le remettre de la même façon que les autres audits conformément aux conditions de votre accord.
3 ans après la remise du rapport financier final	Conserver les archives (obligatoire)	Directeur financier	Conservez tous les livres comptables relatifs à votre subvention pour une durée d'au moins trois ans après la remise de votre rapport financier final. Le Gouvernement américain se réserve le droit de vous soumettre, ou vos sous-bénéficiaires, à un audit à tout moment au cours de ces trois années.

**Figure 41 – Activités de clôture clés par le biais d'un objectif de développement organisationnel**

Gestion du programme	Ressources humaines	Gestion financière
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitez vos sous-bénéficiaires et/ou vos partenaires à discuter des options de clôture ; mettez-vous d'accord sur une façon de poursuivre (pour clôturer le projet ou chercher des alternatives).</li> <li>• Communiquez les procédures de clôture à toutes les parties prenantes pertinentes, y compris le gouvernement hôte.</li> <li>• Diminuez ou terminez toutes les activités du programme.</li> <li>• Retirez la signalisation et les autres documents des sites des sous-bénéficiaires et/ou des partenaires.</li> <li>• Vérifiez que l'AOR accepte les produits livrables finaux du projet.</li> <li>• Faites le point avec les cadres dirigeants et le personnel de terrain clé sur les enseignements tirés.</li> <li>• Finissez d'archiver tous les documents du projet aux formats dans lesquels les données et les informations originales ne peuvent pas être modifiées.</li> <li>• Si nécessaire, sécurisez le stockage hors-site pour toutes les archives du projet pour la période requise par votre agence bailleur de fonds et le gouvernement hôte.</li> <li>• Remettez le rapport de performance final au DEC (<a href="http://dec.usaid.gov">http://dec.usaid.gov</a>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparez une liste du personnel qui quitte le projet.</li> <li>• Travaillez avec le personnel clé sur la transition d'emploi selon le besoin.</li> <li>• Faites modifier les contrats pour refléter la date de clôture (en particulier en cas de prolongation).</li> <li>• Prévoyez de résilier les contrats du personnel de manière appropriée ainsi que de payer les salaires engagés et les dus conformément aux lois locales en matière de droit du travail.</li> <li>• Assurez la liquidation des avances du personnel non réglées.</li> <li>• Effacez les informations importantes de façon permanente des ordinateurs/ téléphones portables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Résiliez les baux selon le besoin et obtenez des dépôts si nécessaire.</li> <li>• Gérez la clôture des bureaux/ établissements.</li> <li>• Avertissez les prestataires de services et/ou les fournisseurs de la fin des services et de la date de départ prévue.</li> <li>• Finalisez les paiements, les produits livrables, etc. des conseillers.</li> <li>• Documentez les derniers paiements des installations.</li> <li>• Assurez-vous que les paiements par chèques sont acceptés avant la fermeture du compte bancaire.</li> <li>• Fermez le compte bancaire du projet.</li> <li>• Remettez le rapport financier final.</li> </ul>





## **7 Évaluer et élaborer la capacité de votre organisation**

# Évaluer et élaborer la capacité de votre organisation

## 7.1 Aperçu

## 7.2 Avant de commencer

- 7.2.1 Qu'est-ce que le renforcement de capacité ?
- 7.2.2 Évaluer la capacité actuelle de votre organisation
- 7.2.3 Qui dirige le processus d'évaluation ?
- 7.2.4 Cinq conseils pour renforcer la capacité de votre organisation

## 7.3 Mener l'évaluation de votre organisation

- 7.3.1 Évaluation de la capacité de l'organisation
  - 7.3.1.1 Évaluation supplémentaire de l'organisation en ligne et ressources de renforcement de capacité
- 7.3.2 Considération des actifs de l'organisation
  - 7.3.2.1 Conseil d'administration et bonne gouvernance concernant les actifs
  - 7.3.2.2 Actifs d'inventaire de l'organisation
- 7.3.3 Activités d'inventaire
  - 7.3.3.1 Liste de souhaits d'activités

## 7.4 Guide des systèmes et des structures nécessaires à la réussite

- 7.4.1 Définition de vos objectifs de renforcement de capacité et création d'un plan d'action

## 7.5 Résumé et Références

## 7.1 Aperçu

Que vous ayez reçu une subvention de l'USAID, que vous ayez travaillé comme sous-bénéficiaire de la subvention d'une autre organisation ou que vous n'ayez jamais reçu de fonds de l'USAID, votre organisation peut atteindre ses objectifs en se concentrant sur les principes-guides communs et en élaborant les systèmes et les structures nécessaires pour les soutenir pour la subvention actuelle et les opportunités à venir.

### Passer à la suite

- ▶ Cinq conseils pour renforcer la capacité
- ▶ Évaluation de l'organisation
- ▶ Bonne gouvernance
- ▶ Systèmes et structures nécessaires à la réussite
- ▶ Création de votre plan d'action de renforcement de capacité

Le développement de l'organisation, l'expertise technique, un programme de qualité et la croissance ne sont pas automatiques. La plupart des organisations travaillent pour réaliser leurs missions à l'aide d'un cadre de développement organisationnel systématique qui consiste à :

- **Mener des évaluations organisationnelles** : qui analysent les activités, les structures, les ressources et les capacités actuelles de votre organisation.
- **Hiérarchiser la nécessité de capacité** : développement d'un plan de mise en œuvre de l'organisation.
- **Se concentrer sur la planification stratégique à long terme** : définition de la place à laquelle veut se trouver votre organisation dans l'avenir ([voir chapitre 8](#)).

Ce chapitre contient des informations et un ensemble d'activités d'évaluation qui peuvent aider votre organisation à mieux comprendre ses politiques et ses systèmes administratif, financier et de gestion ([7.3.1](#)). Ces évaluations ne sont pas obligatoires mais de nombreuses organisations choisissent de les réaliser pendant la mise en route puis tous les ans. Si vous décidez de mener une auto-évaluation organisationnelle, ce chapitre vous donne des conseils sur la façon d'examiner les actifs de votre organisation, comme le financement, la réputation et les compétences ([7.3.2](#)), ainsi que les activités et les services que vous proposez ([7.3.3](#)). Prises dans leur ensemble, ces informations vous

aideront à créer un plan d'action de renforcement de capacité ([7.4.1](#)), qui permettra à votre organisation de mener à bien ses programmes de manière plus efficace et de mieux servir les communautés dans lesquelles vous travaillez.

## Objectifs

- Déterminez les systèmes et les structures dont votre organisation doit disposer pour être éligible pour le financement de l'USAID ou un autre financement et pour atteindre ses objectifs.
- Découvrez le potentiel de votre organisation en comprenant mieux ses capacités et ses actifs uniques.
- Vérifiez les activités et les services que votre organisation offre pour mieux satisfaire les besoins des bénéficiaires.
- Unissez votre organisation derrière une mission, des buts, des objectifs et un plan d'action communs.

## Termes clés et acronymes

- **Acquisition** : un achat ou un contrat du Gouvernement américain pour obtenir quelque chose pour son utilisation personnelle. Cela comprend les produits, matières premières ou services.
- **Renforcement de capacité** : renforcement de la capacité d'une organisation à se gérer elle-même et à réaliser sa mission de façon efficace.
- **Gouvernance** : le processus qui consiste à donner une vision, une direction, un but et un aperçu d'ensemble à une organisation au moyen d'une structure (un Conseil d'administration) distincte de la gestion quotidienne de l'organisation.
- **Gestion** : le fonctionnement quotidien de l'organisation.
- **Attributions** : clauses qui décrivent la fin et la structure d'un projet, habituellement créées pendant les premières étapes de la gestion d'un projet.

## 7.2 Avant de commencer

Dans le monde entier, des milliers d'ONG relèvent de nombreux défis sociaux, économiques et politiques. Ces ONG sont soit des petits groupes de bénévoles issus de la communauté et des organisations confessionnelles, soit des organisations régionales et internationales. Bien que

certaines de ces organisations emploient du personnel à plein temps et s'assurent le financement considérable d'un donateur, d'autres fonctionnent avec des petits budgets, comptant sur les bénévoles et les efforts des dirigeants de la communauté qui les soutiennent. Les organisations comme celles-ci peuvent identifier les besoins importants dans leurs communautés mais elles disposent de ressources très limitées pour y répondre. Souvent bloquées par un manque de fonds, de personnel et de direction, ces organisations réussissent à répondre à certains besoins, mais elles souhaitent étendre leurs services ou leur portée pour mieux servir leurs bénéficiaires et atteindre des résultats durables. Pour cela, les organisations doivent renforcer leur capacité.

Le renforcement de capacité vise particulièrement à :

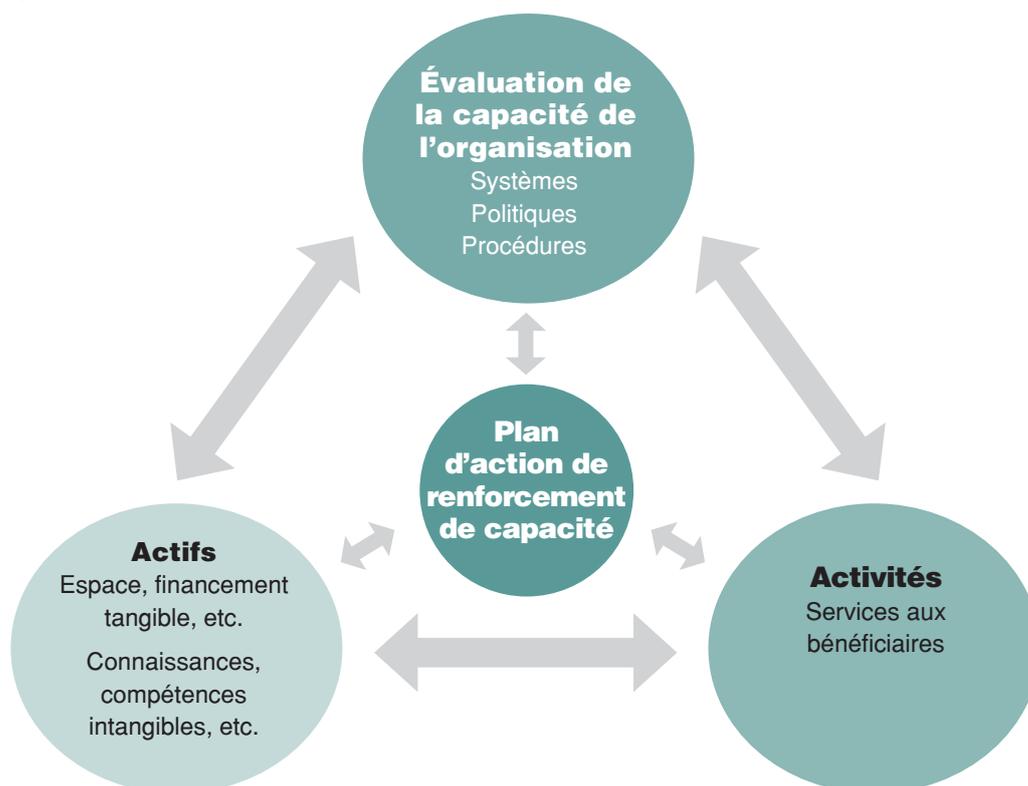
1. *Construire une organisation plus solide et plus viable*, notamment en établissant des structures organisationnelles formelles ou systématiques ainsi qu'en développant et en mettant en œuvre des stratégies et une planification à long terme.
2. *Améliorer les capacités et les systèmes de gestion du programme et administratifs*, notamment en élaborant un système de comptabilité solide, en améliorant le processus de planification et de gestion des projets ou en embauchant un spécialiste du suivi et de l'évaluation.
3. *Renforcer l'expertise technique*, en embauchant ou en formant le personnel ou les bénévoles à la planification et la conception de programme, aux bonnes pratiques et aux autres domaines techniques similaires.

### 7.2.1 Qu'est-ce que le renforcement de capacité ?

Le renforcement de capacité est un processus structuré visant à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience d'une organisation pour atteindre ses objectifs et fournir des services de qualité en renforçant ses capacités organisationnelles et techniques.

Ce chapitre vous propose trois façons de voir votre organisation, la première en regardant ses systèmes, ses politiques et ses procédures, la deuxième en se concentrant sur ses actifs (pas uniquement l'argent) et la troisième, en examinant ses activités et/ou ses services. Chaque perspective vous offre différents points de vue des forces et des défis de l'organisation. Ces connaissances vous donnent les éléments essentiels pour vous aider à créer votre plan d'action de renforcement de capacité (voir figure 42).

Figure 42— Composants d'un plan d'action de renforcement de capacité



## 7.2.2 Évaluer la capacité actuelle de votre organisation

La première étape est de porter une attention particulière aux systèmes, aux actifs et aux activités de l'organisation et de vous demander : « Où en sommes-nous ? ». Il existe plusieurs activités qu'une organisation peut suivre pour répondre à cette question. Cependant, il est difficile de déterminer les activités à entreprendre, car les organisations ne savent souvent pas quels systèmes sont les mieux adaptés aux tâches à portée de main, excepté si elles parcourent une liste de contrôle des exigences et qu'elles comparent leurs propres systèmes à cette liste.

Plus tard, lorsque l'organisation est prête, elle peut se demander : « Où souhaitons-nous aller à partir de maintenant ? » « Existe-t-il de nouveaux services pour les bénéficiaires ou de nouveaux domaines que nous souhaitons aborder ? » Pour répondre à ces questions, l'organisation a besoin d'un plan. La planification stratégique est le processus qui consiste à créer un pont reliant les activités et le financement actuels à un plan et une vision à plus long terme. [Le chapitre 8](#) du Guide vous fournit un cadre pour entreprendre un processus de planification stratégique.

## 7.2.3 Qui dirige le processus d'évaluation ?

La première décision clé consiste à déterminer la personne qui facilitera l'ensemble du renforcement de capacité. Vous pouvez, si vous le souhaitez, prendre un expert externe. L'utilisation d'un conseiller pour mener l'évaluation présente plusieurs avantages. Au mieux, un bon conseiller vous donne une vue objective de votre organisation, vous apprend ce qu'ont entrepris d'autres organisations dans des situations semblables et vous aide à accéder à un réseau d'autres experts qui peuvent vous aider. L'utilisation d'un conseiller vous permet également de vous libérer pour vous concentrer sur votre responsabilité principale. Ceci étant dit, ce processus peut être géré de façon efficace au sein de votre organisation par le personnel, en particulier si vous n'avez pas de ressources financières disponibles pour payer des conseillers.

## 7.2.4 Cinq conseils pour renforcer la capacité de votre organisation

### 1. Créez une équipe spéciale pour le renforcement de capacité.

Une personne seule ne peut pas entreprendre le renforcement et le développement d'une organisation. En créant une équipe spéciale pour vous aider à définir les objectifs et à mener à bien le plan d'action de renforcement de capacité, vous augmenterez vos chances de réussite. Soyez créatif en élaborant cette équipe. Pensez à recruter des représentants compétents des communautés que vous servez ainsi que des bénévoles, des membres du personnel de différents bureaux (si possible) et quelques membres du Conseil d'administration.

### 2. Hiérarchisez, définissez des objectifs réalisables et commencez par les choses simples.

Avec le renforcement de capacité, il est important de séparer le travail que vous pouvez réaliser de celui que vous devez réaliser. Définissez des objectifs qui se concentrent sur ce qui doit être fait et assurez-vous que ces objectifs sont réalisables. Si la mise en route devient trop complexe, commencez par réaliser quelques tâches simples. L'élan suscité par une petite quantité de progrès peut aider à dynamiser l'organisation pour relever des défis plus importants.

### 3. Définissez un temps distinct alloué au renforcement de capacité.

Certaines organisations plus petites ont à peine les ressources et le personnel nécessaires pour répondre aux demandes existantes de prestation de services. Donc, quand trouvent-elles le temps pour les activités de renforcement de capacité ? Définissez un temps distinct dédié à se concentrer sur la croissance de l'organisation. Cela peut être quelques heures par semaine ou une journée par mois. Cet investissement en temps portera ses fruits plus tard.

### 4. Impliquez toute l'organisation.

Les changements dans une organisation peuvent être source d'anxiété. Le personnel peut s'interroger : « Le nouveau système

de comptabilité implique-t-il que je perde mon emploi ? » ou « Ces nouveaux efforts vont-ils détourner notre attention de ce que je pense être important ? » Pour gérer ces préoccupations, impliquez toute l'organisation dans l'effort qui consiste à renforcer et faire grandir l'organisation. La communication lors de réunions du personnel, les exercices en équipes spéciaux et l'élaboration de voies claires concernant l'implication du personnel sont essentiels.

#### 5. Accédez aux ressources gratuites et aux opportunités de financement.

Il existe de nombreux efforts en cours pour renforcer la capacité des organisations pour qu'elles puissent offrir des services de meilleure qualité aux endroits où ils sont nécessaires. Il existe des ressources en ligne gratuites (par exemple, [www.NGOConnect.Net](http://www.NGOConnect.Net)), des réseaux d'ONG et même des opportunités de subventions qui vous aident à développer des efforts de renforcement de capacité de l'organisation. Le simple fait de rechercher des outils, de bâtir votre réseau et de candidater pour un financement représente un renforcement de capacité en soi et peut déclencher des efforts pour atteindre les objectifs de renforcement de capacité de l'organisation. Il peut également être possible d'identifier d'autres ONG dans la communauté qui ont des besoins similaires et de concentrer les ressources pour la formation afin de répondre à ces besoins.

## 7.3 Mener l'évaluation de votre organisation

### 7.3.1 Évaluation de la capacité de l'organisation

Une évaluation de capacité organisationnelle est un processus qui consiste à identifier les forces et les faiblesses actuelles d'une organisation. Elle vous permet d'obtenir une représentation instantanée des structures, des politiques, des systèmes et des processus qui

soutiennent une organisation et de les utiliser pour vous aider à développer une liste d'activités pour créer ce plan d'action de renforcement de capacité spécifique de l'organisation.

En menant une évaluation basique, l'organisation aborde les domaines de son fonctionnement, indiqués dans la figure 43. Elle se base sur un outil d'évaluation qui peut vous aider à jeter un premier coup d'œil à la santé de votre organisation. En répondant à ces questions vous devez obtenir une représentation claire des systèmes et des structures actuellement mis en place et des indications sur les manques éventuels.

Vous devez mener à nouveau une évaluation au bout d'un an pour déterminer la façon dont la capacité de l'organisation a changé et identifier les nouveaux manques et les stratégies pour continuer à améliorer l'efficacité de l'organisation.

#### 7.3.1.1 Évaluation supplémentaire de l'organisation en ligne et ressources de renforcement de capacité

Outre l'outil d'évaluation qui se concentre sur le développement financier, administratif et organisationnel, il existe des instruments d'évaluation qui mettent l'accent sur d'autres aspects de votre travail, notamment la performance du programme, les domaines programmatiques techniques et le suivi. La plupart des outils peuvent être personnalisés pour s'adapter aux besoins particuliers d'une organisation. Les meilleurs outils sont utilisés de manière participative et les évaluations sont menées comme un exercice d'équipe. Le but est d'obtenir un plus grand nombre d'implications et d'opinions et de diriger ces idées vers un plan d'action que tout le monde peut suivre.

La figure 44 contient plusieurs ressources d'évaluation organisationnelle disponibles en ligne. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste définitive, ces ressources peuvent guider votre organisation dans le processus.

Figure 43—Liste de contrôle de l'évaluation de la capacité de l'organisation

## 1. Gouvernance

- ✓ Avez-vous une vision ou un énoncé de mission ? Objectifs stratégiques et/ou buts ? Les avez-vous mis par écrit et partagés avec l'ensemble du personnel ?
- ✓ Avez-vous un Conseil d'administration ou un Conseil d'administrateurs ? Les membres du Conseil se réunissent-ils régulièrement et à quelles fins ? Disposent-ils de sortes d'attributions à l'écrit ? Disposez-vous d'un organigramme avec des lignes de rapport ?
- ✓ Possédez-vous un statut légal pour opérer dans le pays où vous travaillez ?
- ✓ Votre organisation est-elle inscrite auprès du ministère ou du département approprié de votre Gouvernement ?
- ✓ Avez-vous un plan de succession ?

## 2. Administration

- ✓ Disposez-vous de systèmes, de procédures et de politiques de fonctionnement documentés ?
- ✓ Avez-vous des politiques et des procédures concernant les déplacements ?
- ✓ Quelles sont vos procédures d'approvisionnement documentées et sont-elles conformes aux normes du Gouvernement américain ?
- ✓ Disposez-vous de systèmes de contrôle des immobilisations ?
- ✓ Avez-vous un choix de la marque et un plan de marquage ?

## 3. Ressources humaines

- ✓ Possédez-vous des descriptions de poste écrites pour chaque membre du personnel ?
- ✓ Avez-vous des politiques d'embauche et de conservation ?
- ✓ Existe-t-il des qualifications pour chaque poste du personnel ?
- ✓ Existe-t-il un manuel de politiques du personnel ?
- ✓ Existe-t-il des politiques de gestion de la performance et du temps de travail du personnel ?
- ✓ Existe-t-il des documents d'historique de salaires et professionnels du personnel ?
- ✓ Disposez-vous d'une politique concernant les avantages et le salaire du personnel ?
- ✓ Quels sont les rôles des bénévoles et des stagiaires ?
- ✓ Disposez-vous d'un manuel de l'employé qui a été partagé avec tout le personnel ?

## 4. Gestion financière

- ✓ Disposez-vous d'un système de comptabilité opérationnel ?
- ✓ Disposez-vous de politiques de comptabilité ?
- ✓ Disposez-vous d'un système et d'une politique d'approvisionnement ?

- ✓ Créez-vous régulièrement des rapports financiers ?
- ✓ Avez-vous un plan ou une stratégie de financement ?
- ✓ Avez-vous un plan pour générer une contribution de bénéficiaire comme faisant partie de votre projet ?
- ✓ Menez-vous des audits régulièrement ?

## 5. Gestion organisationnelle

- ✓ Avez-vous un plan stratégique ?
- ✓ Avez-vous des stratégies pour le développement du plan de travail ?
- ✓ Comment gérez-vous les changements de gestion ?
- ✓ Comment gérez-vous les connaissances ?
- ✓ Comment impliquez-vous les parties prenantes ?
- ✓ Comment gérez-vous les nouvelles opportunités de développement ?

## 6. Gestion de projet/programme

- ✓ Êtes-vous en conformité avec les principes de coûts de l'A-122 ?
- ✓ Si vous avez des organisations sous-traitantes subventionnées, quels systèmes sont établis pour gérer ces organisations ?
- ✓ Quels documents sont utilisés pour les rapports techniques ?
- ✓ Quels liens les clients ont-ils avec les services d'autres organisations (recommandations) ?
- ✓ Comment la communauté est-elle impliquée dans le projet ?
- ✓ Quelle importance est accordée à la culture et au genre ?

## 7. Gestion de performance du projet

- ✓ Quel est l'état de mise en œuvre actuel du projet ?
- ✓ Quelles procédures sont en place pour un aperçu du terrain ?
- ✓ Quelles sont les normes de qualité des services que l'organisation accepte ?
- ✓ Quelles sont les directives concernant la supervision pour s'assurer que la qualité du programme est respectée ?
- ✓ Avez-vous un plan de suivi et d'évaluation ?
- ✓ Comment assurez-vous la qualité des services qui sont offerts ?
- ✓ Qui est impliqué dans la communication officielle au sein de l'organisation ?
- ✓ Le personnel est-il impliqué dans le processus de prise de décision ?

## 8. Direction et dynamique de groupe

- ✓ De quel type de gestion l'organisation dispose-t-elle et comment influence-t-il le fonctionnement de l'organisation ?

Figure 44—Ressources organisationnelles et de renforcement de capacité en ligne

Outils et ressources	Description
Ressources sur la capacité organisationnelle ( <a href="http://www.ngoconnect.net">http://www.ngoconnect.net</a> )	Une grande variété de ressources couvrant toute sorte de sujets de la budgétisation à la gouvernance organisationnelle, réunies par le CAP (Programme des partenaires compétents) sur le site Web de NGOConnect
Cadre de développement institutionnel (IDF) <a href="http://www.ngoconnect.net/cap-idf">http://www.ngoconnect.net/cap-idf</a>	Une série de modules en ligne pour aider les ONG à évaluer leur capacité organisationnelle
Centre de ressources PACT ( <a href="http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources">http://www.pactworld.org/cs/resource_center/featured_resources</a> )	Une sélection de ressources concernant le renforcement de capacité
Ressources d'Impact Alliance ( <a href="http://www.impactalliance.org/ev_en.php">http://www.impactalliance.org/ev_en.php</a> )	Une communauté en ligne qui soutient les organisations dans leurs efforts de renforcement de capacité ; le site comprend des ressources concernant une variété de sujets
The Manager <a href="http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm">http://erc.msh.org/TheManager/index.cfm</a>	Une publication trimestrielle de Management Sciences for Health qui donne aux professionnels de santé et aux autres des informations et des outils pratiques dont ils ont besoin pour gérer les programmes. Les éditions en ligne sont actuellement disponibles en anglais ; des éditions en français, espagnol et portugais seront prochainement disponibles
Comptabilité de gestion pour les Organisations non gouvernementales (ONG) <a href="http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp">http://www.mango.org.uk/guide/resources.asp</a>	Un site Web qui fournit des ressources de haute qualité, des formations et des opportunités de création de réseau pour aider le personnel et les administrateurs d'ONG à améliorer leur capacité de gestion financière

## 7.3.2 Considération des actifs de l'organisation

Le but de faire l'inventaire de votre actif est de jeter un regard nouveau sur les ressources de l'organisation, c'est-à-dire les piliers qui supportent la capacité de l'organisation à remplir sa mission. L'actif comprend les ressources humaines, les compétences, les connaissances, les ressources financières, les relations, les produits, l'étendue géographique et la capacité à communiquer avec la communauté que vous servez.

### 7.3.2.1 Conseil d'administration et bonne gouvernance des actifs

L'une des ressources clés d'une organisation est son Conseil d'administration. Le Conseil, requis dans la plupart des pays pour permettre à une ONG de s'inscrire et de fonctionner en toute légalité, assure la supervision générale, mais ses membres peuvent également être des porte-parole et des collecteurs de fonds pour l'organisation.

Dans les ONG, le Conseil d'administration est généralement constitué de bénévoles et doit être distinct de la gestion et du personnel

de l'organisation. Il peut se composer de dirigeants de la communauté, de représentants des groupes bénéficiaires, des fondateurs de l'organisation et de donateurs privés. Le Conseil ne doit pas inclure de membres de l'équipe de gestion de l'organisation ou du personnel salarié de l'organisation. En général, le Conseil se réunit régulièrement avec le Directeur général et l'équipe de gestion de l'organisation pour vérifier le processus. La fonction principale est de superviser l'organisation, notamment de s'assurer qu'elle remplit sa mission, qu'elle respecte ses valeurs et qu'elle reste viable à long terme.

Les organisations sont régies de différentes façons. Certains Conseils se réunissent fréquemment, en particulier lorsque les organisations sont récentes ou qu'elles

**La gouvernance** est le processus consistant à donner une vision, une direction, un but et une supervision à une organisation au moyen d'une structure (un Conseil d'administration) distincte de la gestion quotidienne de l'organisation.

**La gestion**, d'autre part, concerne le fonctionnement quotidien de l'organisation.

traversent des changements importants. D'autres Conseils sont moins impliqués et se réunissent tous les trimestres ou tous les ans pour vérifier les rapports financiers et de performance et pour définir les objectifs de l'année suivante.

Bien que ce ne soit pas une liste exhaustive, le Conseil est essentiellement tenu de :

- Définir les attentes de l'organisation en :
  - établissant et sauvegardant sa vision, sa mission et ses valeurs ;
  - définissant ou en aidant à définir la direction (par exemple, en aidant à développer/approuver le plan stratégique à long terme, en approuvant les plans de travail annuels) ; et
  - créant et/ou approuvant les politiques de l'organisation.
- Accorder l'autorité en :
  - sélectionnant, gérant et soutenant le Président-directeur général (PDG) de l'organisation.
- Vérifier la performance en :
  - garantissant la conformité avec le document constitutif (par exemple, la charte) ;
  - garantissant la responsabilité et la conformité avec les lois et les réglementations ; et
  - assurant une supervision financière appropriée.

Les membres du Conseil peuvent servir d'interfaces publiques à l'ONG, en plaidant pour le compte de l'organisation. Ils peuvent également entreprendre le financement de l'organisation en faisant directement des dons ou en sollicitant le soutien d'autres sources. (Pour plus d'informations sur le financement, consultez le [chapitre 9](#), « Futures recherches de fonds ».)

L'équipe de gestion de l'organisation reçoit son autorité du Conseil d'administration. Cela aide à s'assurer que l'équipe de gestion rend des comptes aux donateurs, aux dirigeants de la communauté et aux bénéficiaires. La gestion reçoit également sa direction générale du Conseil par le biais du développement des objectifs annuels et des plans stratégiques à long terme.

La gestion est responsable de la mise en œuvre quotidienne des politiques, des procédures et des activités pour accomplir les objectifs de l'organisation. Parmi elles :

- communiquer les attentes (mission, stratégie, politiques) à l'ensemble du personnel ;
- gérer les opérations quotidiennes et la mise en œuvre des programmes pour répondre aux attentes ; et
- transmettre les résultats au Conseil.

Il est important de distinguer les responsabilités du Conseil de celles de la gestion. Lorsque les rôles sont clairement définis, une organisation est plus apte à fonctionner et à satisfaire les besoins des clients, des bénéficiaires et d'autres parties prenantes, à offrir des programmes de qualité et à être en conformité avec les règles et les réglementations.

Si une organisation a des difficultés pour trouver le bon équilibre, elle doit revoir la charte ou tout autre document constitutif, le mandat du Conseil et les descriptions de poste des cadres dirigeants afin de voir quels paramètres y sont définis. Si ces sources ne les éclairent pas, alors le Conseil doit définir plus clairement les responsabilités et les procédures. En fin de compte, c'est aux personnes chargées de la gouvernance (et par conséquent c'est une responsabilité du Conseil) de s'assurer que les rôles organisationnels et les structures sont clairement définis.

L'évaluation de la capacité organisationnelle ([7.3.1](#)) abordée dans ce chapitre est un processus que l'équipe de gestion doit entreprendre avec l'approbation et la supervision du Conseil d'administration. Si possible, le Conseil doit être impliqué directement dans certaines ou toutes les activités. S'il n'existe pas de Conseil d'administration ou de structure similaire qui régit votre organisation, vous pouvez gérer cela avant de commencer les activités de renforcement de capacité. Plusieurs ressources en ligne sont disponibles pour vous aider à établir une structure de gouvernance pour votre organisation.

### 7.3.2.2 Actifs d'inventaire de l'organisation

Pour cet exercice, faites le tour de votre bureau, des sites du projet et des autres sites

où travaille votre organisation. Commencez par les catégories répertoriées ci-dessous, parlez avec le personnel, les bénévoles et les autres, puis notez les ressources qui, d'après vos constatations, font fonctionner vos programmes et votre organisation. Si plusieurs personnes de votre organisation participent à cet exercice, faites réaliser à chacun une liste distincte, puis rassemblez-vous et comparez les résultats.

Réfléchissez aux catégories d'actifs de votre organisation :

- **Personnes** : le personnel et les bénévoles, y compris le Conseil d'administration. Qui sont-ils ? Quels sont leurs rôles ? Comprennent-ils et remplissent-ils leur rôle ? Depuis combien de temps font-ils partie de l'organisation ?
- **Équipement** : les ordinateurs, les fournitures de bureau, les véhicules et les autres articles importants. Où ou comment les avez-vous obtenus ? Est-ce que quelque chose provient d'un don ?
- **Espace** : l'immobilier ou les propriétés que vous utilisez (établissements, espace de bureau, espace de réunion, une clinique, un jardin de la communauté). Appartient-il à l'organisation ou à la communauté ? Le louez-vous ? Est-ce un don ?
- **Compétences** : quelle formation formelle vos employés ont-ils reçue, que ce soit via des programmes de diplômes ou des courts séminaires ? Quelles compétences les personnes ont-elles ? Même les compétences qu'elles n'utilisent pas à leur poste actuel ? Quelqu'un est-il bon jardinier ou mécanicien ou a des compétences pour travailler sur ordinateur ?
- **Financement et revenu** : l'argent, ou le manque d'argent, est souvent le plus grand obstacle entre ce qu'une organisation peut faire et veut faire. Quelles sont les sources de financement ou de revenus de l'organisation ? Y-a-t-il de l'argent à la banque ? Quelles possibilités l'organisation a-t-elle pour s'assurer des fonds supplémentaires ? L'organisation peut-elle financer certains des efforts de renforcement de capacité avec ses propres fonds ou doit-elle attendre de s'assurer des fonds supplémentaires avant de commencer ?
- **Relations et réputation** : quelles relations l'organisation entretient-elle avec les dirigeants locaux et régionaux ? Quelles relations votre organisation entretient-elle avec d'autres ONG dans la communauté ou la région, ou avec des sociétés et des entreprises privées ? Existe-t-

il des relations avec les donateurs ? Et le plus important, quelles sont vos relations avec les communautés que vous servez ? Quelle est la réputation de votre organisation ? Les relations et la réputation de votre organisation ne sont pas toujours faciles à quantifier, mais vous ne devez pas sous-évaluer ce réseau de relations et la réputation de votre organisation.

- **Connaissances et expérience** : pensez aux connaissances particulières et à l'expérience que peuvent avoir les personnes de votre organisation, y compris celle de votre Conseil. Cette catégorie est légèrement différente de ce qui est répertorié sous « compétences ». L'expérience de votre organisation peut vous avoir appris des choses importantes sur votre communauté et ses personnes, sa culture, ses traditions, etc.
- **Mission** : parfois, ce qui lie les personnes d'une communauté est la croyance en une mission commune. Pour certains, cette croyance est la foi religieuse, pour d'autres cela peut être les liens de la communauté, la fierté nationale ou le patriotisme. Une forte croyance dans une mission est un élément motivateur important et peut souvent être plus puissante que l'argent pour accomplir des choses.

### 7.3.3 Activités d'inventaire

Une fois que vous avez évalué les systèmes, les politiques, les procédures et les actifs de l'organisation, il est temps de réfléchir aux activités de l'organisation. Alors que l'évaluation organisationnelle et le plan d'action (7.4.1) fournissent un schéma directeur pour améliorer les opérations d'une organisation, un plan stratégique guide l'ensemble de la direction programmatique qu'une organisation suivra. Lors du développement d'un plan stratégique, une organisation regarde ce qu'elle fait actuellement et s'interroge sur ce qu'elle souhaite faire dans le futur.

Une organisation peut commencer par un simple inventaire ; par exemple, pour chaque activité, vous pouvez noter qui est impliqué, la fréquence de mise en place de l'activité, combien de temps vous y avez passé, les coûts liés et la façon dont vous mesurez sa réalisation. Vous pouvez estimer le temps passé par votre organisation dans chaque domaine et vous n'avez pas à inclure les moindres détails. L'objectif est d'obtenir un aperçu général de ce que fait actuellement l'organisation. Un exemple est donné dans la figure 45.

Figure 45—Exemple de liste d'activités organisationnelles

Activité	Qui	À quelle fréquence	Combien de temps	Coûts	Mesure des réalisations
Financement	Directeur général	Mensuellement	2 à 3 jours/mois	Pas de coûts directs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de RFP traitées</li> <li>• Montant amassé en USD</li> </ul>
Visites de soins palliatifs à domicile	Bénévoles	Quotidiennement	30 minutes par visite	Kits de soins à domicile, transport	Nombre de foyers visités par mois
Formation des bénévoles	Formation du responsable	Mensuellement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 jours de formation</li> <li>• 10 jours de planification, temps de préparation et évaluation postérieure à la formation</li> </ul>	Matériels de formation, salle de réunion, rafraîchissements pour les bénévoles	Nombre de bénévoles formés

### 7.3.3.1 Liste de souhaits d'activités

Les organisations n'ont souvent pas le temps de réaliser tout ce qu'elles souhaitent faire, ou elles ne savent pas toujours ce qui doit être fait. Une fois que vous avez réalisé la liste des activités actuelles, commencez à dresser une liste similaire des activités que vous devez ou souhaitez faire mais pour lesquelles vous n'avez pas actuellement les ressources ou le temps.

Commencez avec ces questions :

- De quels services nos bénéficiaires ont-ils besoin en plus de ceux que nous fournissons déjà ?
- Quelles activités avons-nous vu chez d'autres organisations que nous pourrions incorporer dans nos programmes ? Pourquoi voulons-nous les incorporer ? Sont-elles cohérentes avec notre mission et notre vision ?
- Quelles activités que nous souhaitons mettre en œuvre à long terme avons-nous dû repousser à cause d'autres problèmes pressants ?

- Quels problèmes de gestion administrative n'avons-nous pas traités correctement ?

Au fur et à mesure que vous répertoriez chaque activité, pensez au moment auquel vous aimeriez commencer chaque activité, pourvu que vous ayez les ressources et le temps. Une activité particulière est-elle urgente ? Est-elle nécessaire dans les mois suivants ou est-ce une activité qu'il serait bien de réaliser ?

Enfin, pour chaque activité, faites la liste de ce dont vous avez besoin (par exemple, financement, formation, personnel) pour tout obtenir, comme dans la figure 46. Si vous notez plusieurs choses qui vous empêchent d'aller de l'avant, essayez de déterminer si quelque chose en particulier vous bloque la route. Gardez à l'esprit la façon dont le manque de certains actifs peut affecter votre capacité à aller de l'avant. Plus tard, cette liste vous aidera à hiérarchiser votre prochaine étape. (Pour plus d'informations sur la sécurisation du financement pour atteindre les actifs essentiels, consultez le [chapitre 9](#).)

Figure 46—Exemple de liste des activités et du matériel nécessaire

Activité	Quand est-ce nécessaire ?	Qu'est-ce qui est nécessaire ?
Mise à niveau du système comptable	Urgent	Nouveau logiciel et formation
Mise en œuvre d'un programme de dépistage et de conseil (VCT) bénévole	Dans les 3-6 prochains mois	Financement pour la formation et les kits de test, les bénévoles et au moins un membre du personnel qualifié
Formation des bénévoles à l'utilisation des kits de dépistage TB/VIH à domicile	Dans 6 à 12 mois	Assistance technique, kits de soins à domicile TB/VIH

## 7.4 Guide des systèmes et des structures nécessaires à la réussite

Plus tôt, vous avez fait la liste des activités actuelles (7.3.3) et potentielles (7.3.3.1) ainsi que des ressources que votre organisation a à sa disposition. Dans cette section, vous comparez cette représentation avec une représentation générique des systèmes et des structures de base dont une organisation a besoin pour réussir. Cela aidera votre organisation à réfléchir aux manques qu'elle doit traiter pour gérer correctement les programmes financés par l'USAID ou un autre donateur.

### 7.4.1 Définition de vos objectifs de renforcement de capacité et création d'un plan d'action

La dernière étape de l'évaluation de votre organisation est de rassembler tout le travail effectué précédemment en comparant la capacité organisationnelle, les actifs et les activités existants à vos objectifs dans le futur pour vous aider à identifier les manques et les hiérarchiser. Le résultat doit être le développement d'un plan d'action de renforcement de capacité pour l'organisation.

La tâche la plus difficile est de développer ce plan en définissant des priorités. Le meilleur moyen d'aider à résoudre les divergences d'opinions est de reconcentrer votre équipe sur la mission de l'organisation. Une vision ou un énoncé de mission bien développé(e) peut aider chaque personne de l'organisation à comprendre l'ensemble des priorités et expliquer pourquoi les ressources sont attribuées pour avancer ces priorités.

#### Définir des objectifs de renforcement de capacité organisationnelle

Avec votre équipe spéciale pour le renforcement de capacité, vérifiez les listes de problèmes de capacité que vous avez créés pendant votre évaluation organisationnelle (7.3). Ensuite abordez les questions suivantes avec le personnel et même, si nécessaire, avec les bénéficiaires :

1. Étant donné le travail que vous effectuez actuellement (7.3.3), qu'est-ce que vous ne faites pas bien ? Qu'est-ce qui vous empêche de mieux faire ces activités ? S'agit-il d'un manque de financement, de formation, de personnel ou d'autre chose ?
2. Les activités répertoriées sur votre liste de souhaits d'activités (7.3.3.1) sont-elles des priorités à court ou à long terme ? Si vous deviez sélectionner un ou deux éléments plus importants, lesquels seraient-ils ? Que devez-vous faire pour que ces priorités se réalisent ?
3. En regardant l'inventaire de vos actifs (7.3.2.2), comment vos ressources et votre capacité actuelles correspondent-elles à vos programmes ? Pouvez-vous les prendre en charge avec les ressources existantes ou devez-vous d'abord combler les manques de ressources ?

L'analyse doit identifier un certain nombre de choses différentes sur lesquelles travailler. S'il y en a plus de cinq, vous devez les hiérarchiser. Si le plan de renforcement de capacité est bien plus important que cela, il peut être difficile à mettre en route. Commencez petit à petit et conservez le reste de la liste. Une fois que les premiers objectifs sont atteints, commencez à travailler sur les éléments suivants.

Prenez chaque article prioritaire et formulez un énoncé d'objectif spécifique qui articule ce que vous souhaitez faire et définit un délai ; par exemple, « Nous souhaitons développer un système de gestion et de recrutement de bénévoles fonctionnel dans les six prochains mois. ».

Ensuite, identifiez une personne référente pour chaque objectif mais n'attendez pas que cette personne fasse tout le travail. En effet, de nombreuses personnes peuvent contribuer à l'effort mais une seule personne doit être responsable de favoriser et suivre la progression et de la partager avec le reste de l'équipe.

#### Répartition des objectifs en tâches spécifiques

Quelles étapes sont nécessaires pour atteindre chaque objectif ? Pour chaque étape ou tâche, pensez aux ressources (argent, personnes, etc.) qui sont nécessaires à sa réalisation. Ensuite, estimez le temps nécessaire pour réaliser cette tâche. N'essayez pas d'obtenir à tout prix le temps exact ; si vous n'êtes pas sûr, faites de votre mieux pour le deviner. Vous pouvez toujours revoir vos estimations plus tard.

Si le temps nécessaire pour accomplir chaque tâche dans le cadre d'un objectif est additionné, pouvez-vous toujours atteindre cet objectif dans les temps estimés initialement ? Si non, vous pouvez adapter votre objectif ou trouver des moyens de réaliser les tâches plus rapidement.

## Documenter votre plan d'action

Créez un document, une feuille de calcul ou un plan de projet comme celui de la figure 47 :

Figure 47—Exemple de plan d'action

But n°1 : Recruter 10 nouveaux bénévoles de la communauté en trois mois.			
Dirigeant : Mary			
	Tâche	Ressources	Moment
1	Définir les rôles des bénévoles	coordinateur des bénévoles	deux jours
2	Concevoir et imprimer des prospectus	papier	un jour
3	Assurer la promotion des bénévoles sur le marché local	tous les membres du personnel	un jour (doit coïncider avec le jour du marché)
4	Tenir des réunions avec les bénévoles potentiels	coordinateur des bénévoles	un jour (une semaine après le jour du marché)
5	Réaliser la formation des bénévoles	coordinateur de formation, matériels de formation	un jour par semaine, pendant trois semaines (en commençant une semaine après la réunion des volontaires potentiels)
6	Emmener les bénévoles faire des visites supervisées aux bénéficiaires	bénévoles expérimentés	un jour (une semaine après la formation)
7	Cérémonie de remise des diplômes des bénévoles	personnel et bénévoles, rafraîchissements	un jour (une semaine après avoir terminé les visites supervisées)

## Étapes suivantes

L'équipe spéciale de renforcement de capacité doit continuer à se réunir régulièrement pour évaluer la progression. Soyez flexible et ajustez le plan tant que nécessaire. Veillez également à communiquer régulièrement avec les autres membres de votre organisation et à créer des opportunités pour les impliquer.

Au fur et à mesure que votre organisation apprend à se connaître et renforce sa capacité technique et organisationnelle, le personnel peut partager ses nouvelles connaissances et ses compétences avec vos sous-bénéficiaires (le cas échéant). En appliquant les enseignements tirés via son propre processus de planification et d'évaluation, le bénéficiaire principal peut diriger ses sous-bénéficiaires en identifiant les actifs organisationnels, les manques et les priorités. Renforcer la capacité des sous-bénéficiaires les aide à mieux mettre en œuvre

les projets et à grandir en tant qu'organisation. Cela peut également renforcer la relation entre les partenaires, dans le but de contribuer à leur réussite mutuelle.

Lorsque votre organisation a réalisé son évaluation, la question suivante est : « Où souhaitons-nous aller à partir de maintenant ? ». Existe-t-il de nouveaux services pour les bénéficiaires que nous pouvons offrir ? Existe-t-il de nouveaux domaines techniques que nous souhaitons aborder ? Pour répondre à ces questions, l'organisation a besoin d'un plan. La planification stratégique est le processus qui consiste à créer un pont reliant les activités, les capacités et le financement actuels à un plan et une vision à plus long terme. [Le chapitre 8](#) du Guide vous fournit un cadre pour entreprendre le processus de planification stratégique.

## 7.5 Résumé et références

La gestion de programmes financés par l'USAID nécessite des fondements organisationnels solides pour répondre aux demandes techniques, administratives, de rapports ou d'autres demandes. Cela ne signifie pas qu'une organisation doit être parfaite avant d'entreprendre ces programmes. Mais cela signifie que, pour être efficace, une organisation doit comprendre où se trouvent les forces et les faiblesses organisationnelles et mettre des programmes en place pour gérer les manques importants.

Au même moment, il est également important de renforcer votre actif et les capacités uniques de votre organisation. En consolidant vos forces, le chemin pour obtenir un financement de l'USAID sera bien plus court et vous aurez une plus grande capacité à réaliser et maintenir vos programmes. En particulier, lorsque votre organisation est unie derrière une mission et un plan d'action communs par la suite.

## Références

- Un manuel de gouvernance des ONG : le groupe de travail d'Europe centrale et orientale sur la gouvernance à but non lucratif [http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance\\_Handbook.pdf](http://www.icnl.org/knowledge/pubs/Governance_Handbook.pdf)
- Un expert discute des principes et des procédures en vigueur pour les organisations à but non lucratif <http://useu.usmission.gov/Article.asp?ID=1DE58E9F-10A5-48A1-B002-EF8A788838E2>
- Source Conseil : créer un Conseil à but non lucratif efficace <http://www.boardsource.org/>



## **8 Viabilité**

# Viabilité

## 8.1 Aperçu

## 8.2 Avant de commencer

- 8.2.1 Différence entre planification annuelle et stratégique
- 8.2.2 Préparation pour la planification stratégique
- 8.2.3 Douze questions clés avant de commencer la planification stratégique

## 8.3 Planification stratégique

## 8.4 Ressources en ligne concernant la planification stratégique

## 8.5 Résumé

## 8.1 Aperçu

Que votre organisation ait été fondée récemment ou qu'elle soit bien établie avec un bureau plein d'employés expérimentés, la planification pour l'avenir est essentielle si vous essayez d'être opérationnel à long terme. Bien que vous soyez certain de votre source de financement ou de vos projets actuels, vous disposez là d'une vision à court terme (un à trois ans) après quoi les choses seront plus incertaines. Même si vous avez une bonne idée de ce qui peut se produire dans le futur, comme des subventions potentielles ou des opportunités de partenariat, les choses peuvent toujours changer (les opportunités de financement peuvent ou ne peuvent pas se produire, le personnel peut changer ou les besoins de communautés que vous servez peuvent évoluer).

Ce chapitre définit brièvement la planification stratégique et expose certains avantages qui peuvent être tirés de ce processus et de son produit : le plan stratégique. Il se poursuit avec un aperçu des étapes constituant la planification stratégique (8.3) et conclut par des liens vers des ressources détaillées et des outils. Une fois que vous avez créé votre plan stratégique, il est bon de vous assurer qu'il correspond bien à votre plan de travail annuel (chapitre 3) et à votre budget.

### Objectifs

- Déterminer si votre organisation est prête à entreprendre la planification stratégique.
- Utiliser ce que vous avez appris de votre évaluation de capacité organisationnelle (chapitre 7) pour apporter des informations au processus de planification stratégique.
- Suivre le processus de planification stratégique.
- Rallier votre organisation derrière un plan stratégique qui perdurera dans l'avenir.

### Termes clés et acronymes

- **Plan d'action** : une série spécifique d'étapes qui décrit ce qui doit être fait, comment, quand et par qui pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Les plans d'action écrits peuvent être utilisés au niveau de l'organisation, du projet ou de l'activité.

- **Horizon** : la période de temps qu'une organisation étudiera dans le futur, lors de la préparation d'un plan stratégique.
- **Planification stratégique** : processus d'une organisation visant à déterminer son orientation ou sa stratégie et à prendre des décisions en ce sens. Selon une adaptation du *Guide pratique sur la planification et l'animation stratégique des organisations à but non lucratif* : « En termes simples, la planification stratégique détermine la direction d'une organisation au cours des prochaines années ou encore, la manière d'y parvenir et de savoir si elle y parviendra ou non. »
- **SWOT** : analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces ; un outil de planification stratégique qui aide une organisation à s'examiner elle-même ainsi qu'à examiner l'environnement futur et externe dans lequel l'organisation fonctionne.

## 8.2 Avant de commencer

*En quoi la planification stratégique aide-t-elle mon programme ?*

Le processus de planification stratégique vous aide à préparer votre organisation pour l'avenir en créant un lien entre vos subventions actuelles ainsi que vos activités et votre vision à long terme avec les ressources, les systèmes et les procédures nécessaires pour atteindre cette vision. Il vous permet de voir comment votre organisation s'adapte dans l'environnement le plus vaste dans lequel elle travaille. En outre, le plan d'action peut servir de signal aux donateurs pour leur montrer que votre organisation est bien structurée, qu'elle sait où elle va et comment elle y parvient.

### Pourquoi développer un plan stratégique ?

- ▶ Il peut servir de cadre pour la prise de décision.
- ▶ Il peut apporter une base pour une planification plus détaillée au niveau du projet.
- ▶ Il peut servir de feuille de route pour l'avenir et comme catalyseur pour la modification ainsi que de repère pour les futurs plans stratégiques.

### 8.2.1 Différence entre planification annuelle et stratégique

Un plan annuel dispose de données claires (par exemple, le montant du financement que vous avez reçu et les dates de début et de fin de votre subvention). Un plan stratégique se compose souvent de nombreuses variables. En effet, l'un des buts de la planification stratégique est d'identifier et d'essayer de quantifier certaines de ces variables.

La planification annuelle se concentre sur le fonctionnement et ainsi fait avancer l'organisation en établissant des objectifs concrets et en donnant au personnel des indications spécifiques sur ce qui doit être fait pour atteindre les réalisations attendues. La planification stratégique examine l'environnement externe et les correspondances entre l'organisation et son environnement. Bien que la planification implique également d'établir des objectifs, sa portée est plus vaste (elle couvre tous les aspects du travail d'une organisation) et considère les problèmes sur le long terme au lieu de les traiter dans les plans annuels. Généralement, les plans stratégiques portent sur une durée de trois à cinq ans.

### 8.2.2 Préparation pour la planification stratégique

Comme pour l'évaluation de capacité organisationnelle ([chapitre 7](#)), le processus de planification stratégique doit impliquer une équipe spéciale composée de représentants des départements de gestion, d'administration, financier et technique de l'organisation ainsi que des membres du Conseil. Le temps nécessaire pour réaliser le processus dépend de la taille de l'organisation, de la nature de sa direction, de son expérience en planification stratégique, de la disponibilité des informations et de son implication dans le processus. Mieux vaut consacrer un temps particulier pour se concentrer sur la planification stratégique. Cela peut être quelques heures par semaine ou une journée par mois. Le processus entier peut prendre au moins un mois et au plus une année.

Avant de commencer, prenez ce qui suit en considération :

- *Discutez avec d'autres organisations.*

Consultez les autres organisations pour déterminer comment elles sont venues à bout de leur planification stratégique. Demandez-leur qui les a aidé pour leurs plans, ce qui a fonctionné et ce qu'elles feront différemment la prochaine fois.

- *Lisez les ressources en ligne.*

Les ressources en ligne seules, dont certaines sont répertoriées à la fin de ce chapitre, peuvent ne pas être suffisantes pour guider votre processus, cependant, elles peuvent vous donner une bonne idée de ce à quoi vous pouvez vous attendre. Vous pouvez trouver des outils que vous appréciez et vous pouvez chercher des conseillers en ligne ayant une expérience particulière dans l'utilisation de ces outils.

- *Impliquez votre Conseil.*

La planification stratégique est un processus que l'équipe de gestion doit entreprendre avec l'approbation et la supervision du Conseil d'administration. Le Conseil doit être impliqué directement dans certaines ou dans toutes les activités de planification stratégique.

### 8.2.3 Douze questions clés avant de commencer la planification stratégique

Bien qu'il n'y ait pas de « bon » moment pour la planification stratégique, répondre aux questions de la liste de contrôle suivante vous aidera à décider si votre organisation est prête à continuer.

**12 questions pour déterminer si votre organisation est prête à s'engager dans une source de planification stratégique : Beryl Levinger\***

Votre organisation est prête à s'engager dans une planification stratégique si vous répondez affirmativement aux questions suivantes :

**1. Y-a-t-il une volonté de travailler vers un développement qui convient le mieux à l'organisation et à son environnement extérieur en examinant les questions suivantes :**

- Qu'est-ce qui, à l'extérieur de l'organisation, peut nous affecter de manière positive ou négative (facteurs externes) ?
- Où en sommes-nous maintenant (évaluation interne) ?
- Où allons-nous (buts et objectifs stratégiques) ?
- Comment allons-nous y arriver (activités) ?
- Comment saurons-nous si nous sommes opérationnels (résultats) ?
- Quel est notre plan d'action pour agir (budget) ?  Oui  Non

**2. Y-a-t-il une forte probabilité d'arriver à un consensus sur les questions suivantes :**

- Qu'espérons-nous obtenir ?
- En quoi croyons-nous ?
- Quel est notre but ?
- Qu'est-ce qui fait notre distinction ou nous rend unique ?  Oui  Non

**3. Y-a-t-il une absence de catastrophe inévitable et de crise ?**

Oui  Non

**4. Existe-t-il un engagement profond de la part de la direction à mettre en place une planification stratégique ?**

Oui  Non

**5. Y-a-t-il une compréhension commune sur la nature de la planification stratégique parmi les parties prenantes de l'organisation ?**

Oui  Non

**6. Existe-t-il un groupe de personnes compétent qui a la volonté et la capacité de constituer une équipe de planification stratégique ?**

Oui  Non

**7. Y-a-t-il un accès aux données qui reflètent les tendances (politique, économique, sociale et technologique) qui affectent les bénéficiaires, les donateurs, les partenaires et les concurrents de l'organisation ?**

Oui  Non

**8. Y-a-t-il un accès aux données qui reflètent le niveau de performance et de ressources actuelles de l'organisation ?**

Oui  Non

**9. L'organisation a-t-elle la capacité de répondre aux problèmes avec de nouvelles solutions ?**

Oui  Non

**10. Y-a-t-il un consensus concernant le mandat organisationnel donné à l'équipe de planification ?**

Oui  Non

**11. Existe-t-il des ressources adéquates (notamment des formateurs à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation), pour que l'équipe de planification puisse effectuer chacune des tâches suivantes :**

- Clarifier la mission et les valeurs de l'organisation.
- Identifier les clients/parties prenantes.
- Évaluer l'environnement externe.
- Évaluer l'environnement interne.
- Identifier les problèmes stratégiques qu'elle affronte.
- Formuler les stratégies pour gérer ces problèmes.
- Établir une vision organisationnelle efficace pour l'avenir.
- Convertir la vision en plans d'activité, en budgets et en domaines de résultats clés qui peuvent être suivis.
- Suivre les « résultats réels » de performance par rapport aux « attentes ».
- Adapter le plan.

Oui  Non

**12. Existe-t-il un accord sur le processus/modèle de planification à utiliser ?**

Oui  Non

\*Beryl Levinger est un éminent professeur de Gestion d'organismes à but non lucratif au Monterey Institute of International Studies ; il est également Directeur du développement et de l'apprentissage organisationnel à l'Education Development Center.

## 8.3 Planification stratégique

Un processus de planification stratégique et ses résultats sont bons dès lors qu'ils sont honnêtes et utiles (honnête signifie examiner les facteurs intérieurs et extérieurs objectivement, et utile signifie mettre des mots sur les objectifs spécifiques et les mesures à suivre pour aider à orienter votre organisation).

### Étape 1. Préparer le plan : clarifier le mandat et l'étendue du travail

- *Créez une équipe de planification stratégique.*

Pour obtenir un engagement et éviter que le plan ne reste lettre morte, impliquez des personnes qui seront responsables de la mise en œuvre du plan. Dressez une liste des compétences et de l'expérience requises des personnes impliquées dans le processus. Invitez une équipe inter-fonctionnelle (représentants de programmes et de services, de gestion et d'opérations, de finances et de gouvernance) pour vous assurer que le plan est développé de manière coopérative et réaliste.

- *Désignez une personne référente interne et/ou engagez un conseiller.*

Même si vous disposez d'une personne parmi le personnel ayant l'expérience appropriée pour guider une équipe dans un examen en profondeur, il est souvent préférable de disposer d'un conseiller qui n'a aucun intérêt dans l'organisation. Une personne extérieure peut apporter une vision objective et neuve de votre organisation et la perspective de ce qui a fonctionné pour les organisations qui ont fait face à des problèmes semblables. Si vous décidez de prendre quelqu'un de votre organisation pour mener la planification stratégique au lieu d'un consultant, vous devez vous poser les questions suivantes :

- Cette personne est-elle capable d'être impartiale lorsqu'elle examine les forces et les faiblesses de l'organisation ?
- Cette personne peut-elle amener le groupe à un consensus de manière diplomate et efficace ?
- Cette personne peut-elle gérer un éventuel conflit lors de l'examen de l'organisation ?

Si vous embauchez un conseiller pour guider votre processus de planification

stratégique, vous pouvez également désigner une personne ou une équipe référente interne pour travailler avec ce conseiller et pour gérer la mise en œuvre du plan stratégique en faisant avancer l'organisation. De cette façon, lorsque le conseiller aura terminé, le plan stratégique pourra être confié à la ou aux personnes référentes, qui comprendront le plan et ce qu'elles devront faire une fois le processus de planification terminé.

Chaque conseiller ou formateur aura sa propre approche. Toutefois, assurez-vous que le conseiller et la ou les personnes référentes internes comprennent bien les réalisations souhaitées et ce qui est attendu de chacun d'eux afin d'éviter une confusion et d'autres problèmes pendant le processus.

- *Développez un plan de travail ainsi qu'un calendrier et attribuez des tâches spécifiques aux personnes.*

Définissez un plan de travail et allouez du temps au processus. Soyez clair au sujet des rôles que chaque participant jouera. La coordination et l'archive du processus font partie des tâches les plus importantes. Désignez une ou deux personnes qui vous apporteront un soutien administratif ou retranscriront les discussions par écrit.

Avec la planification stratégique, il est important de séparer le travail que vous pouvez réaliser de celui que vous devez réaliser. Définissez des objectifs qui se concentrent sur ce qui doit être fait et assurez-vous que ces objectifs sont réalisables. Si la mise en route devient trop complexe, commencez par réaliser quelques tâches simples. L'élan suscité par une petite quantité de progrès peut aider à dynamiser l'organisation pour relever des défis plus importants.

### Étape 2. Vérifier vos déclarations de valeurs, mission et vision

La planification stratégique commence avec un point sur la mission, la vision et les valeurs de l'organisation. Bien que ces termes soient souvent utilisés indifféremment, ils ne sont pas identiques. Ils représentent un cadre pour définir et communiquer le but de votre organisation en commençant par le plus important, à long terme (vision) jusqu'au plus spécifique, à court terme (objectifs).

## Vision

La vision d'une organisation est souvent une déclaration enthousiasmante de ce qu'elle s'efforce de réaliser. Les ONG se concentrent souvent sur le problème qu'elles espèrent résoudre en donnant une représentation de la vision qu'elles ont du futur, une fois que le problème aura été résolu ou atténué.

Exemple : « L'ONG XYZ envisage notre communauté libérée de la pauvreté et de la faim, où tout le monde a accès à l'éducation primaire, au système de santé et aux opportunités économiques. »

## Déclaration de mission

Votre déclaration de mission mène votre vision un peu plus loin, en résumant les mesures que votre organisation va prendre pour que la vision devienne une réalité. C'est une déclaration qui clarifie le but de l'organisation et ses affaires quotidiennes.

Exemple : « Notre mission est de combattre la pauvreté et la faim dans notre communauté en élaborant des programmes de développement de l'éducation, du système de santé et de l'économie qui satisfont les besoins de la communauté. »

## Valeurs

Les valeurs de l'organisation sont ses croyances profondes qui façonnent ses actions. Votre organisation peut avoir plusieurs valeurs principales.

Exemples : « Notre organisation croit en l'égalité des chances pour toutes les personnes de la communauté, en dépit de leur sexe, de leurs croyances religieuses ou de leur appartenance ethnique. »

« Notre organisation croit que tous les enfants ont le droit à l'éducation primaire. »

« Notre organisation croit que nos priorités doivent être dirigées par et en harmonie avec les désirs de la communauté. »

Bien que le but d'une organisation ne soit pas susceptible de changer, il peut changer sa façon de penser et son approche par rapport à un problème au fur et à mesure que le temps passe et sa façon de mettre en œuvre les activités. Bien qu'une organisation ne veuille pas continuellement changer de stratégie, les organisations doivent régulièrement revoir leurs déclarations de mission et de vision. C'est une opportunité de rassembler le personnel et de faire correspondre la mission des employés avec la mis-

sion et la vision globales de l'organisation.

Pour commencer, répondez aux questions de base suivantes :

- Qu'espérons-nous obtenir (vision) ?
- Quel est notre but (mission) ?
- En quoi croyons-nous (valeurs) ?
- Qu'est-ce qui, à l'extérieur de l'organisation, peut nous affecter de manière positive ou négative ? (facteurs externes) ?
- Où en sommes-nous maintenant (évaluation interne) ?
- Où allons-nous (buts et objectifs stratégiques) ?
- Comment allons-nous y arriver (activités) ?
- Comment saurons-nous si nous avons réussi (résultats) ?

Figure 48—Exemples de buts et d'objectifs

Buts	Objectifs
Vaste, à long terme	Étroit, à court terme
Ce que nous voulons atteindre	Les étapes nécessaires pour y parvenir
Abstrait, général	Précis, mesurable
Étendre la participation de la communauté dans le programme de développement de la jeunesse.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recruter 10 nouveaux bénévoles des églises/mosquées locales.</li><li>• Associer les bénévoles à des mentors membres du personnel.</li><li>• Se réunir tous les mois au centre de jeunesse avec tous les bénévoles.</li><li>• Développer un programme/événement annuel pour reconnaître les trois personnes les plus précieuses pour le programme.</li></ul>
Abattre les obstacles à l'éducation et étendre les opportunités éducatives pour accéder à l'enseignement secondaire.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Étendre l'accès, s'assurer qu'au moins 15 enfants de la communauté terminent leur scolarité.</li><li>• Rassembler des fonds provenant d'entreprises de la région pour payer les frais de scolarité et les autres dépenses pour au moins 15 enfants de la communauté.</li><li>• Organiser le temps des bénévoles de la communauté pour travailler un jour par mois sur des projets de rénovation et d'extension de l'école existante.</li></ul>

### Étape 3. Identifier les objectifs stratégiques

Les objectifs stratégiques sont des déclarations vastes directement liées à la déclaration de mission. Alors que votre vision, votre mission et vos valeurs ne changeront jamais, vos objectifs stratégiques sont susceptibles d'évoluer au fil du temps.

**Exemple : Objectif stratégique :** améliorer le revenu des foyers tenus par des femmes dans la province X grâce à un meilleur élevage et un meilleur marketing.

### Étape 4. Définir les objectifs stratégiques

Votre organisation doit déterminer la façon d'atteindre ses objectifs stratégiques au cours des trois à cinq années suivantes en développant des objectifs qui sont Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis (SMART) :

- **Spécifique** : existe-t-il une description d'un comportement/d'une réalisation précis(e) lié(e) à un taux, un nombre, un pourcentage ou une fréquence ?
- **Mesurable** : existe-t-il une façon fiable de mesurer le progrès jusqu'à l'atteinte de l'objectif ?
- **Atteignable** : nos attentes sont-elles démesurées ? Pouvons-nous réaliser ce que nous prévoyons avec une quantité d'efforts raisonnable ?
- **Réaliste** : avons-nous les ressources (personnel, argent, matériel, etc.) pour avoir un réel impact ?
- **Temporellement défini** : existe-t-il une date de début et/ou de fin clairement établie ou définie ?

#### Exemple d'objectif SMART :

- D'ici [année], notre ONG soutiendra les initiatives destinées à augmenter le revenu de [Y nombre de] foyers tenus par des femmes dans la province X grâce à des pratiques d'élevage de bétail améliorées et un meilleur marketing.

#### Objectif pas très SMART :

- Changer les pratiques d'élevage (ni spécifique, ni mesurable ni temporellement défini).

### Étapes 5 et 6. Étudier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (SWOT)

« SWOT » (prononcé swat) est l'acronyme de Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces). Il s'agit d'un outil de planification stratégique parce qu'il permet à l'organisation de s'examiner elle-même ainsi que les environnements futurs et externes dans lesquels elle fonctionne.

Les forces et les faiblesses font référence aux travaux internes de l'organisation ; ils se rapprochent des actifs et des responsabilités actuels. Les opportunités et les menaces existent à l'extérieur de l'organisation et ils font référence au futur.

Une analyse SWOT peut faire partie du processus de planification ou être appliquée à un problème ou une situation spécifique. Si vous faites l'[exercice](#) de la page suivante, vous disposez d'une façon simple et rapide pour commencer l'analyse.

#### Exercice

Pour mener une analyse SWOT, utilisez les données et les constatations de votre auto-évaluation ([chapitre 7](#)) et la planification de communication ([chapitre 3](#)) pour déterminer les thèmes essentiels, puis suivez les étapes suivantes :

- Indiquez un objectif pour l'organisation.
- Demandez à chaque membre de l'équipe d'identifier les forces de l'organisation liées à cet objectif et donnez-leur trois cartes pour qu'ils y inscrivent les trois forces, une sur chaque carte. Ensuite recueillez et regroupez les cartes pour identifier les thèmes principaux que l'équipe a identifiés.
- Répétez l'exercice pour les faiblesses internes, les opportunités extérieures et les défis ou les menaces extérieures. Recueillez et regroupez les cartes pour identifier les thèmes principaux que l'équipe a identifiés pour chaque élément SWOT.
- Développez une matrice (voir figure 49).

Figure 49— Exemple de types d'informations à inclure dans une matrice d'analyse SWOT (de l'anglais Strengths [forces], Weaknesses [faiblesses], Opportunities [opportunités], Threats [menaces])

Facteurs internes	
<p><b>Forces (Actif)</b></p> <p>DEMANDEZ-VOUS : Que faisons-nous correctement ? Comment le savons-nous ?</p> <p><b>Par exemple :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité</li> <li>• Ressources (financement, fournitures, etc.)</li> <li>• Emplacement et géographie</li> <li>• Innovation</li> <li>• Gestion</li> <li>• Portée, prise de conscience</li> <li>• Bénévoles</li> <li>• Avantages concurrentiels</li> </ul>	<p><b>Faiblesses (Passif)</b></p> <p>DEMANDEZ-VOUS : Que pouvons-nous mieux faire ? Comment pouvons-nous mesurer nos améliorations ?</p> <p><b>Par exemple :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion financière</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Suivi</li> <li>• Ressources</li> <li>• Levée de fonds</li> <li>• Recrutement de bénévoles</li> </ul>
Facteurs externes	
<p><b>Opportunités</b></p> <p>DEMANDEZ-VOUS : Quels facteurs extérieurs à l'ONG peuvent nous aider à nous améliorer ?</p> <p><b>Par exemple :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendances de notre secteur</li> <li>• Que font les agences gouvernementales ?</li> <li>• Partenariats, agences, réseaux ?</li> </ul>	<p><b>Menaces (Défis)</b></p> <p>DEMANDEZ-VOUS : Quels facteurs extérieurs à l'ONG peuvent nous empêcher de nous améliorer ?</p> <p>Classez-les par leur « sérieux » et leur « probabilité d'apparition ».</p> <p><b>Par exemple :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de gouvernement</li> <li>• Catastrophe naturelle</li> </ul>

Voici quelques points à prendre en considération lorsque vous passez par les différentes étapes de l'analyse :

- **Section des forces** : les facteurs qui aideront votre organisation à atteindre ses objectifs programmatiques, comme la capacité à satisfaire les besoins de vos bénéficiaires, des méthodes très efficaces pour offrir vos services, du personnel remarquable ou un emplacement clé.
- **Section des faiblesses** : les facteurs qui vont rendre difficile l'atteinte de vos objectifs programmatiques, comme le manque de ressources humaines qualifiées (que vous pouvez transformer en force en le corrigeant).
- **Sections des opportunités** : facteurs externes qui peuvent aider votre programme, comme une décision du gouvernement d'améliorer l'accès aux services de santé dans la zone de votre projet.
- **Section des menaces** : les facteurs extérieurs sur lesquels vous n'avez aucun contrôle et qui peuvent irrémédiablement affecter votre programme, comme des problèmes de sécurité qui rendent difficile votre travail dans la zone ou des modifications de la législation du gouvernement qui affectent vos services ou vous empêchent d'adapter votre programme.

En documentant votre analyse SWOT, mettez l'accent sur la façon dont vous prévoyez de consolider vos forces, de gérer les faiblesses afin qu'elles ne restreignent pas votre organisation et assurez-vous que les opportunités et les menaces n'affectent pas irrémédiablement votre capacité à accomplir les tâches que vous avez exposées dans votre plan d'action.

## Étape 7. Définir la façon dont vous réaliserez chaque objectif stratégique ; créer un plan d'action

Définissez les mesures que vous allez prendre pour atteindre vos objectifs stratégiques (cela vous servira de structure pour votre plan d'action). N'oubliez pas, les stratégies représentent les chemins que l'organisation suivra pour atteindre les objectifs stratégiques identifiés. Il est conseillé de sélectionner une combinaison de stratégies pour chaque objectif stratégique afin de maximiser l'impact. Dans votre plan de travail annuel ([chapitre 3](#)) ces étapes sont expliquées de façon très détaillée. Mais dans la planification stratégique, vous vous représentez une vision plus large dans un temps imparti plus long. Pensez à créer une feuille de calcul ou un plan de projet pour noter chaque tâche, les ressources et les personnes nécessaires pour les accomplir ainsi que le moment où elles doivent être accomplies (voir section [7.4](#)).

## Étape 8. Identifier les ressources nécessaires pour mener à bien votre plan d'action

Répondez aux questions de base, notamment :

- Quelles sont nos sources de financement ? À quel autre endroit pouvons-nous trouver un financement ?
- De quelles ressources humaines avons-nous besoin ? Qui parmi notre personnel possède les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires ?

Ajoutez les réponses à votre plan d'action.

## Étape 9. Créer un budget pour la mise en œuvre du plan

Une fois que vous avez développé le plan d'action et identifié les ressources nécessaires, estimez combien vous coûtera son exécution pendant les trois prochaines années.

## Étape 10. Suivre et évaluer la progression ; adapter le plan selon les exigences

Le comité de planification stratégique doit continuer à se rencontrer régulièrement pour examiner la progression interne et les réalités extérieures. De plus, il doit être flexible et apporter des modifications au plan selon le besoin.

## 8.4 Ressources en ligne concernant la planification stratégique

Il existe de très bonnes ressources disponibles en ligne pour vous aider à orienter votre processus de planification stratégique. La figure 50 en répertorie quelques unes pour vous aider à commencer.

Figure 50—Ressources en ligne sélectionnées concernant la planification stratégique

Outils et ressources	Description
Boîte à outils pour la planification stratégique de Civicus <a href="http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf">http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf</a>	Cette boîte à outils vous offre une méthode pour une planification stratégique détaillée. Vous pouvez reproduire cette méthode dans toute organisation ou projet devant réaliser une planification stratégique.
Developing Strategic Plans (Développer des plans stratégiques) (pdf) <a href="http://www.coreinitiative.org/Resources/Publications/AllianceStrategicPlanningTool.pdf">http://www.coreinitiative.org/Resources/Publications/AllianceStrategicPlanningTool.pdf</a>	Un outil pour les organisations communautaires ou confessionnelles de la Core Initiative et International HIV/AIDS Alliance, 2007
Auto-évaluation d'une ONG grâce à un exercice SWOT <a href="http://www.networklearning.org">http://www.networklearning.org</a>	Un processus simple en quatre étapes qui guide une organisation via un processus d'identification de ses forces internes et de ses faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces extérieures auxquelles elle fait face. Une des nombreuses ressources
Résolution des problèmes : plans stratégiques et SWOT <a href="http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&amp;ordering=&amp;searchphrase=all&amp;Itemid=1&amp;option=com_search">http://www.networklearning.org/index.php?searchword=SWOT&amp;ordering=&amp;searchphrase=all&amp;Itemid=1&amp;option=com_search</a>	Un(e) des nombreux(es) outils et ressources disponibles gratuitement pour les ONG qui travaillent dans le développement ou les domaines humanitaires. Networklearning.org crée ou trouve des manuels qui peuvent aider les ONG à renforcer leurs compétences et suggère d'autres sites Web contenant de bonnes ressources.
Strategic Planning Chapter (Chapitre sur la planification stratégique) (pdf) <a href="http://www.ciiir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675">www.ciiir.org/Templates/System/Basket.asp?NodeID=91675</a>	<i>Capacity Building for Local NGOs: A Guidance Manual for Good Practice</i> , publié par le Catholic Institute for International Relations, 2005
Liste de contrôle de planification stratégique (NGO Café) <a href="http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm">http://www.gdrc.org/ngo/bl-stratpla.htm</a>	Cette liste de contrôle peut être utilisée pour évaluer la préparation d'une organisation à s'engager dans une planification stratégique. Sa principale utilité est de prévoir la formation et l'assistance technique qui peuvent aider à surmonter les obstacles indiqués.

Outils et ressources	Description
Strategic Planning (in nonprofit or not-for-profit organizations) (Planification stratégique pour les organisations sans but lucratif)  <a href="http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm">http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm</a>	Adapté de <i>Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation</i> de Carter McNamara, Authenticity Consulting, 2008
Strategic Planning in Smaller Nonprofit Organizations: A Practical Guide for the Process (Planification stratégique pour les organisations sans but lucratif de petite taille : guide pratique pour le processus)  <a href="http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm">http://www.wmich.edu/nonprofit/Guide/guide7.htm</a>	Ce petit guide est conçu pour aider les membres du Conseil et le personnel des plus petites organisations à but non lucratif à développer des plans stratégiques afin de renforcer et maintenir leur organisation.

## 8.5 Résumé

Les organisations qui entreprennent une bonne planification stratégique sont mieux placées pour s'assurer des financements futurs ainsi que pour gagner de l'expérience et du potentiel afin de renforcer leur impact dans le futur. Enfin, les organisations qui prennent le temps nécessaire à la planification stratégique ont plus de chances de devenir indépendantes et de faire la différence sur le long terme.





## **9 Recherche de fonds futures**

# Recherche de fonds futures

## 9.1 Aperçu

## 9.2 Avant de commencer

- 9.2.1 Cinq conseils pour rechercher des fonds

## 9.3 Rechercher des opportunités de financement

- 9.3.1 Définition des donateurs
- 9.3.2 Types courants d'organisations de donateurs
- 9.3.3 Sources de financement privées

## 9.4 Candidature pour les fonds du Gouvernement américain

- 9.4.1 Mécanismes de financement du Gouvernement américain
  - 9.4.1.1 Différence entre acquisition et assistance
  - 9.4.1.2 Différence entre Accords de coopération et subventions
- 9.4.2 Financement du Gouvernement américain via des processus concurrentiels
  - 9.4.2.1 Déclaration de programme annuelle (APS)
  - 9.4.2.2 Demande de candidatures (RFA)
  - 9.4.2.3 Demande de propositions (RFP)
  - 9.4.2.4 Relancements
  - 9.4.2.5 Concurrence à différents niveaux
  - 9.4.2.6 Mécanismes d'octroi de subvention à des sous-bénéficiaires
  - 9.4.2.7 Avis de Pré-sollicitation

## 9.5 Conception de programmes

- 9.5.1 Développement de cibles
  - 9.5.1.1 Définition des indicateurs
  - 9.5.1.2 Données démographiques nationales et autres données
  - 9.5.1.3 Données de programme passé

## 9.6 Budgétisation

- 9.6.1 Catégories budgétaires
- 9.6.2 Différence entre coûts directs et indirects
- 9.6.3 Contribution du bénéficiaire

## 9.7 Règles d'éligibilité pour recevoir les fonds du Gouvernement américain

## 9.8 Partenariats

- 9.8.1 Recherche de sous-bénéficiaires
- 9.8.2 Recherche de fonds en tant que sous-bénéficiaire

## 9.9 Résumé et références

## 9.1 Aperçu

Le processus de recherche de fonds peut être stimulant, intimidant, excitant et stressant. Cela engendre beaucoup de concurrence et, pour les petites organisations en particulier, l'avenir d'un programme peut dépendre de leur capacité à s'assurer des fonds.

### Passer à la suite

- ▶ Rechercher des opportunités de financement
- ▶ Mécanismes de financement du Gouvernement américain
- ▶ Concurrence de financement
- ▶ Conception de programmes
- ▶ Budgétisation
- ▶ Partenariats

Faites des demandes de financement réussies en utilisant vos ressources de manière efficace pour cibler les opportunités de financement spécifiques qui correspondent au travail de votre organisation. Ce chapitre vous aidera à développer votre stratégie de financement en vous montrant comment rechercher des opportunités de financement (9.3), faire une demande pour un financement (9.4) et concevoir des programmes (9.5) et des budgets (9.6). Vous trouverez également des sections spéciales sur l'éligibilité pour le financement (9.7) ainsi que sur la création et le poids des partenariats (9.8) pour augmenter les opportunités de financement.

## Objectifs

- Comprendre les différents mécanismes de financement et les processus de concurrence du Gouvernement américain.
- Connaître les stratégies de financement et la façon de faire une demande pour un financement.
- Améliorer votre capacité à développer de solides candidatures pour le financement.

## Termes clés et acronymes

- **Acquisition** : un achat ou un contrat du Gouvernement américain pour obtenir quelque chose pour son utilisation personnelle. Cela comprend les produits, les produits de base ou les services.
- **APS** : Déclaration de programme annuelle, une sollicitation de financement qui autorise le Gouvernement américain à octroyer plusieurs subventions sur une période.

- **Assistance** : financement du Gouvernement américain à une personne ou à une organisation pour servir une fin publique.
- **Contrat** : le mécanisme que le Gouvernement américain utilise en subventionnant des acquisitions.
- **Accord de coopération** : une des deux méthodes que le Gouvernement américain utilise pour apporter de l'aide. Le Gouvernement américain utilise cette méthode lorsqu'il souhaite conserver une participation importante dans le projet.
- **Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet ou du programme que le Gouvernement américain ne prend pas en charge. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature.
- **Coûts directs** : biens et services achetés expressément au profit exclusif d'un projet et qui sont facturés à ce projet.
- **Subvention** : une méthode utilisée par le Gouvernement américain pour fournir de l'aide. Dans le cas des subventions, le Gouvernement américain conserve un contrôle moins élevé sur le programme, comparativement aux Accords de coopération.
- **Indicateur** : un point de données spécifique qu'une organisation contrôle pour suivre la progression du programme.
- **Coûts indirects** : les coûts qui sont nécessaires pour bien mener un projet, mais qui ne sont pas attribuables à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif.
- **Contribution en nature** : ressources autres qu'en espèces apportées à un projet qui peuvent comprendre des services bénévoles, des équipements ou des biens. Elles peuvent également compter toute obligation de contribution du bénéficiaire.
- **Personnel clé** : fait référence aux postes du projet et aux personnes qui remplissent des rôles particuliers. En général, les postes identifiés dans l'Accord de coopération comme le personnel clé sont les rôles de dirigeants considérés comme essentiels pour une mise en œuvre réussie de l'ensemble du projet.
- **Subvention égale à la somme versée** : un pourcentage ou un montant fixe de ressources ne provenant pas du Gouvernement américain que l'USAID demande parfois aux bénéficiaires de fournir pour qu'un projet puisse être admissible à l'octroi de fonds.

- **Protocole d'entente (MOU)** : un document qui peut être utilisé comme confirmation des conditions convenues lorsqu'un accord oral n'a pas été immortalisé dans un contrat formel. Il peut également définir les consignes et les principes de base selon lesquels les parties travailleront ensemble pour atteindre leurs objectifs. Ne l'utilisez pas si un transfert de fonds est impliqué.
- **NICRA** : entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour le remboursement des coûts indirects. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)
- **Montant engagé** : le montant que l'USAID a engagé pour le programme. Le remboursement des dépenses engagées par le bénéficiaire au-delà du montant engagé n'est pas garanti par l'USAID.
- **RFA** : Demande de candidature, un mécanisme pour les subventions ou les Accords de coopération, ce qui signifie que l'USAID anticipe le financement d'activités avec une supervision limitée. Les RFA sont le moyen le plus courant de solliciter la candidature des ONG.
- **RFP** : Demande de propositions, un mécanisme pour les contrats. Les contrats peuvent être octroyés à tout type d'organisation, bien qu'ils soient fréquemment utilisés pour les organisations à but lucratif.
- **Catégories budgétaires** : catégories normalisées que le Gouvernement américain suggère à tous les bénéficiaires d'utiliser, notamment Personnel, Avantages sociaux, Consultants, Déplacements/transports, Équipement, Fournitures, Services des sous-traitants (sous-traitants), Coûts du programme (parfois remplacé par « coûts de construction ») Autres dépenses et Coûts indirects.
- **Implication importante** : le droit que le Gouvernement américain se réserve pour faire valoir son avis dans le cadre d'un projet d'aide financé par le biais d'un **Accord de coopération**. Ce droit comprend généralement la capacité d'approuver les plans de travail, les budgets, le personnel clé, les plans de suivi et d'évaluation et les sous-bénéficiaires. L'Accord de coopération indique les domaines d'implication importante.

## 9.2 Avant de commencer

Bien qu'il y ait d'innombrables opportunités de financement ici, une organisation doit mettre en balance un certain nombre de facteurs et décider des sources spécifiques qu'elle suivra. Lorsque vous pensez au futur financement, il est important de connaître votre organisation, d'avoir une mission et une vision claires et de comprendre ce que vous faites correctement. Cela aidera votre organisation à décider des sources de financement à suivre et du type de programmes à prendre en considération pour la mise en œuvre. Une évaluation aussi approfondie et réaliste entraînera une meilleure correspondance entre bailleur de fonds et bénéficiaire.

Une fois qu'une organisation a trouvé une opportunité de financement appropriée, la prochaine étape est de se présenter comme la meilleure organisation pour la tâche. Chaque ONG a sa propre stratégie pour se différencier des autres organisations et vendre son expertise, son expérience et sa capacité. Les stratégies des ONG incluent souvent un ou deux des aspects suivants :

- **Expérience géographique** : votre organisation a-t-elle de l'expérience dans la prestation de services dans une zone géographique particulière ? Quelle que soit sa taille (une seule communauté ou une région qui s'étend sur plusieurs pays) l'expérience professionnelle dans une zone suggère généralement qu'une organisation peut apporter des connaissances dans le paysage politique, culturel et linguistique. Cela signifie également que vous disposez de personnel et de bureaux sur le terrain et que vous êtes prêt à agir.
- **Expertise technique** : votre ONG est-elle spécialisée dans la prestation d'un service en particulier ? De manière générale, disposer d'un domaine d'expertise technique particulier, comme les communications sur le changement de comportement ou l'établissement d'interventions de soins à domicile, représente plus qu'une simple expérience ; cela suggère également que vous êtes un fournisseur compétent dans votre domaine de spécialité.
- **Spécialisation démographique** : votre ONG est-elle spécialisée pour travailler avec ou offrir des services à un groupe démographique particulier, comme les femmes, les enfants ou la population à risque ? Comme l'expertise dans un domaine technique, la spécialisation dans un groupe démographique spécifique

peut indiquer une précision particulière pour offrir des services au groupe ciblé.

- **Mobilisation de ressources spéciales :** votre ONG a-t-elle la capacité de tirer profit d'une ressource importante ? Les organisations confessionnelles (FBO) mobilisent couramment des fonds privés et des bénévoles qui sont animés par leur foi pour soutenir les initiatives de l'organisation. De même, les ONG liées à des universités ou des organisations professionnelles particulières mobilisent souvent le personnel universitaire ou les ressources d'entreprise.

Les grandes organisations peuvent utiliser une combinaison des trois stratégies, mais les plus petites organisations ont souvent un actif principal sur lequel elles concentrent leurs stratégies de financement. Par exemple, une organisation qui est spécialisée dans la prestation de services dans un pays particulier va focaliser ses recherches sur les opportunités de financement dans ce pays ; une organisation qui est spécialisée dans un domaine technique concentrera ses efforts pour trouver des opportunités qui financent un service en particulier.

Pour réussir à recueillir des fonds, vous devez renforcer les forces de votre organisation. Sinon, vous perdrez votre temps et vos ressources pour obtenir des subventions que vous n'êtes pas en position de gagner ou en finissant par obtenir des fonds pour des activités qui ne correspondent pas à votre mission. Développer une stratégie de financement ciblée vous permet de maximiser vos efforts, de rester fidèle à votre mission en tant qu'organisation et enfin d'augmenter vos chances d'obtenir les subventions que vous cherchez.

## 9.2.1 Cinq conseils pour rechercher des fonds

1. *Posez votre candidature pour une quantité de financement raisonnable et appropriée.*

Lorsque vous posez votre candidature pour un financement, vérifiez la sollicitation pour la gamme de budget et développez un champ d'application du programme (par exemple, étendue géographique et cibles proposées) pour s'adapter à cette gamme. (Pour plus d'informations sur budget de votre programme, consultez la section [9.6](#) sur la budgétisation.)

2. *Apportez des informations spécifiques dans les propositions.*

Les réviseurs techniques qui jugent les propositions demandent constamment « Comment ? ». Ne faites pas qu'énoncer ce que vous ferez, expliquez comment vous le ferez. Décrivez en quoi votre approche est différente et/ou comment elle a fonctionné dans le passé. Expliquez ce que cela coûtera et la façon dont vous suivrez les réalisations. Avant de soumettre une proposition, revoyez l'intégralité du document et posez-vous constamment des questions de manière : Combien cela coûte-t-il ? Comment allez-vous le mesurer ? Comment cela va-t-il fonctionner ? Comment allez-vous obtenir ce résultat ?

3. *Créez un réseau de partenaires.*

Les partenariats réussis concernent toutes les formes et toutes les tailles, des grandes organisations aux petites, des entreprises du privé aux groupes caritatifs ou confessionnels. Ils peuvent impliquer des organisations qui fournissent des services différents ou des organisations qui sont semblables à une autre. La clé de la réussite est la volonté des organisations à travailler ensemble vers une cause commune en mobilisant les différentes forces de chacun. Plus votre réseau de relations est vaste, plus vous aurez d'opportunités de partenariats.

4. *Soyez précis en répondant aux sollicitations.*

Les erreurs couramment commises en répondant aux sollicitations sont : ne pas avoir traité les points ou les critères clés, avoir manqué une échéance de quelques heures ou ne pas avoir respecté les exigences de remise. Des semaines de travail peuvent être gâchées si vous n'incluez pas un budget ou si vous n'utilisez pas le bon modèle. Lorsque vous décidez de répondre à une sollicitation, votre premier réflexe doit être de l'examiner pour connaître les exigences de remise exactes (les documents requis, les limitations de pages, les dates d'exigibilité, les instructions de remise, etc.). Rédigez une liste de contrôle et assurez-vous de vérifier chaque exigence avant de remettre votre proposition finale. Si possible, remettez votre proposition rapidement afin d'éviter les problèmes de dernière minute.

5. *Commencez des projets pilotes avec des fonds privés si possible.*

Si votre organisation dispose de fonds privés, pensez à commencer un projet pilote. Les projets pilotes développés à

petite échelle à l'aide des mêmes principes de conception technique, de gestion de projet, de M&E et de budgétisation que les projets à taille réelle, peuvent apporter une expérience précieuse à votre organisation que vous pourrez utiliser plus tard dans vos candidatures pour un financement. Une proposition pour étendre un programme existant (même un programme pilote) se base sur davantage de preuves qu'un nouveau programme. Cela donne au donateur plus d'assurance que le projet proposé a une forte chance de réussir.

### 9.3 Rechercher des opportunités de financement

Choisir les meilleures méthodes pour que votre organisation collecte des fonds demande de la réflexion et de la planification. La plupart des organisations n'ont pas les ressources pour suivre toutes les opportunités de financement, elles doivent donc déterminer les sources de financement qui sont les plus susceptibles de soutenir leurs objectifs. Les sources de financement peuvent varier entre celles qui sont désignées pour des buts très spécifiques et d'autres qui n'ont presque aucune condition ou stipulation. Cette section aborde l'identification et la compréhension des différentes opportunités de financement qui peuvent être disponibles pour votre organisation. Dans la section références à la fin de ce chapitre, vous trouverez des liens vers les ressources (9.9) concernant différentes stratégies de financement.

La collecte de fonds prend du temps et demande des compétences. Lorsque vous recherchez un soutien financier pour vos programmes, vous devez dédier des ressources à la recherche et à la candidature pour le financement ainsi qu'à la recherche d'autres méthodes de financement. La plupart des organisations ont des ressources limitées, donc déterminer le temps des employés et l'énergie nécessaires à la mise en œuvre pour le financement peut être complexe. Cependant, le financement n'est pas uniquement un moyen d'utiliser votre temps, il s'agit également d'utiliser votre temps et vos compétences le plus efficacement possible.

#### 9.3.1 Définition des donateurs

Un « donateur » se réfère généralement à une organisation dont le but principal est de distribuer des fonds aux organisations

à but non lucratif pour mettre en œuvre des programmes afin d'atteindre des objectifs spécifiques. Les donateurs peuvent être des gouvernements, des particuliers, des entreprises ou d'autres organisations.

Des centaines de donateurs fournissent des fonds pour gérer différents problèmes dans des pays du monde entier, certains donnent des milliards de dollars et d'autres juste quelques milliers. Certains laissent la libre concurrence alors que d'autres soutiennent des types d'organisations spécifiques. Certains fournissent des fonds que le bénéficiaire peut dépenser à sa discrétion, alors que d'autres fournissent des fonds pour un but bien spécifique.

Trouver des donateurs adaptés demande du temps et des recherches. Cette section expose les types courants de donateurs.

#### 9.3.2 Types courants d'organisations de donateurs

La liste suivante peut vous aider à avoir connaissance des donateurs ou des agences qui pourraient soutenir vos programmes ou vous conseiller sur la façon d'accéder aux ressources pour financer vos projets :

- **Gouvernements hôtes** : les ministères de gouvernements ont souvent des programmes qui fournissent des fonds aux ONG pour mettre en œuvre des programmes. Leurs stratégies sont généralement exposées dans les documents de planification stratégique du pays qui peuvent contenir des détails sur la façon dont ils prévoient de financer les efforts nécessaires dans leurs pays.
- **Autres gouvernements (agences/organisations bilatérales)** : tout comme le Gouvernement américain fournit des fonds par le biais de plusieurs agences comme l'USAID, le Département de la Santé et des Services aux personnes, le Département du travail américain ou d'autres gouvernements fournissent également des fonds pour le développement. Généralement, ce financement est organisé par une agence similaire à l'USAID, par exemple, le ministère du Développement international du Royaume-Uni (DFID : [www.dfid.gov.uk](http://www.dfid.gov.uk)), l'Agence canadienne de développement international (ACDI : [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca)), l'Agence australienne de développement international (AusAID : [www.ausaid.gov.au](http://www.ausaid.gov.au)) et la Banque mondiale ([www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)).

- **Programmes d'ambassade** : parfois, les ambassades étrangères disposent de fonds pour soutenir les projets à petite échelle.

- **Organisations de financement multilatérales** : ces organisations concentrent les ressources provenant des gouvernements, du secteur privé et des particuliers afin de fournir des fonds pour des causes spécifiques ; le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme (<http://www.theglobalfund.org/en/>) et les agences des Nations Unies (le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA [ONUSIDA : [www.unaids.org](http://www.unaids.org)] et le Fond des Nations Unies pour l'enfance [UNICEF : [www.unicef.org/](http://www.unicef.org/)]) sont des exemples courants.
- **Fondations privées** : les grandes fondations caritatives ont parfois des subventions pour les programmes. Pour plus d'informations, rendez-vous sur [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org).
- **Groupes confessionnels** : des centaines d'œuvres caritatives confessionnelles collectent des fonds auprès de leurs membres pour donner des subventions et des fonds aux organisations.
- **Don de charité d'entreprise** : certaines grandes entreprises disposent de programmes pour financer des projets dans les pays dans lesquels ils fonctionnent.
- **Marketing de la cause d'entreprise** : il lie le soutien de l'entreprise d'une cause de charité avec l'achat ou la promotion d'un service ou d'un produit. Parmi les exemples, citons la campagne Product Red promue par le chanteur du groupe de rock U2, Bono, depuis son lancement en 2006. En achetant des articles labellisés Product Red aux entreprises comme Gap Inc. et Starbucks Corp., les consommateurs peuvent également soutenir les organisations à but non lucratif comme le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme.

### 9.3.3 Sources de financement privées

Le soutien provenant de sources privées peut être sous forme de contributions en espèces ou en nature. Les dons obtenus des particuliers, des fondations et/ou des entreprises présentent de nombreux avantages. L'argent recueilli du secteur privé est moins souvent destiné à un programme spécifique qu'à un financement général soutenant le fonctionnement quotidien

d'une organisation. L'argent recueilli du secteur privé peut être utilisé comme subvention égale à la somme versée ou contribution du bénéficiaire pour développer davantage votre programme financé par l'USAID (et éventuellement faire de vous un partenaire plus attirant dans le processus). En outre, les fonds privés sont souvent disponibles immédiatement et font l'objet de moins de réglementations, de restrictions concernant l'approvisionnement et d'exigences sur les rapports.

Il existe de nombreuses stratégies pour recueillir des fonds des sources privées. Certaines organisations entrent en relation avec des groupes confessionnels ou d'autres organisations qui partagent leurs préoccupations. D'autres essaient de recueillir des fonds en sensibilisant le public à leur travail, espérant ainsi qu'une forte impression positive incitera les entreprises et/ou les particuliers à aider leurs programmes.

Les stratégies de financement privé qui connaissent le plus de succès reposent sur « les personnes que vous connaissez » ; c'est-à-dire, les connexions que les personnes de votre organisation ont déjà. Par exemple, si votre organisation est un groupe confessionnel, vous devez être capable d'accéder à un réseau d'églises, de synagogues, de mosquées ou de personnes qui partagent votre foi pour recueillir des fonds. Si les membres de votre Conseil, du personnel ou bien même vos bénévoles ont des liens personnels avec des entreprises ou d'autres organisations, vous devez être capable de profiter de ces liens pour demander des dons.

C'est à vous de déterminer les connexions qui peuvent vous aider à recueillir des fonds. Avec de l'imagination, les idées potentielles sont illimitées. Voici quelques conseils que vous devriez prendre en considération lorsque vous recueillez des fonds.

- *Recherchez des « clients réguliers ».*

Ceux qui connaissent le monde des affaires savent qu'il est moins difficile de faire revenir un client existant que de faire rentrer un nouveau client pour la première fois dans sa boutique. Cette vérité est également valable pour les dons privés. Par conséquent, réfléchissez à des stratégies pour conserver les personnes engagées qui vous soutiennent. Par exemple, développez une bulletin qui décrit la façon dont vous utilisez les fonds ou remerciez les gros dons par des plaques spéciales ou des symboles sur les sites du projet.

- *Demandez des dons.*

Si vous parlez à un groupe, une entreprise ou un individu de tout le travail que vous effectuez mais que vous ne lui dites pas que vous avez besoin de soutien ou que vous ne lui expliquez pas comment soutenir votre organisation, alors les donateurs potentiels ne seront pas conscients que vous sollicitez des dons. Demandez-le franchement et offrez différentes possibilités pour vous soutenir, notamment des dons en nature ou des contributions en espèces.

- *Offrez aux particuliers et aux organisations des moyens d'être impliqués.*

Les gens qui soutiennent des organisations aiment se sentir impliqués. Trouvez un moyen d'impliquer davantage les entreprises privées et les particuliers dans votre organisation. Par exemple, vous pouvez organiser des opportunités de bénévolat spéciales pour permettre aux gens de voir vos projets de près et d'avoir une chance d'y contribuer. Sinon, si quelqu'un a montré son engagement envers votre ONG en apportant un soutien considérable, vous devez

lui demander de devenir un membre du Conseil d'administration ou d'agir comme conseiller sur un projet particulier.

Pensez également à demander des aides en nature, c'est-à-dire autres que monétaires. Au lieu de tout acheter avec les espèces, cherchez des dons de la communauté. L'aide en nature, ou contributions autres qu'en espèces, peut concerner des articles que vous auriez de toute façon achetés. Par exemple, lorsqu'une personne propose de vous offrir un service bénévolement, des fournitures ou de l'aide gratuite, vous recevez une aide en nature. Ce genre de soutien peut provenir des membres de votre organisation, de la communauté locale et d'autres personnes.

La bonne combinaison de stratégies et de tactiques de financement est essentielle et varie d'une organisation à l'autre. La figure 51 répertorie certaines des sources potentielles de fonds abordées ci-dessus ainsi que certains des avantages et des inconvénients de chacune à prendre en compte avant de décider de l'ensemble des mesures à prendre.

Figure 51 —Présentation des sources de financement\*

Source	Avantages	Inconvénients
Personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Source locale qu'une personne peut renforcer</li> <li>• Les donateurs peuvent devenir des avocats potentiels</li> <li>• Les bénévoles peuvent être une source d'argent et/ou des connexions à d'autres sources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onéreux à développer, va probablement générer peu de revenus pour beaucoup d'efforts</li> <li>• Risqué pour une ONG inexpérimentée</li> <li>• Besoins considérables à fournir par le Conseil d'administration, la gestion, le personnel et les volontaires</li> <li>• Probablement un service en nature des bénévoles</li> </ul>
Fondations privées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être source de grosses sommes d'argent</li> <li>• Un plus petit financement peut être en cours</li> <li>• Directives claires, processus</li> <li>• Accessibles, personnel professionnel</li> <li>• Engagé à un changement social</li> <li>• Peut avoir des délais consécutifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De grosses sommes d'argent peuvent être uniques</li> <li>• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG</li> </ul>
Fondations d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être source de grosses sommes d'argent</li> <li>• Un plus petit financement peut être en cours</li> <li>• Accessibles, personnel professionnel</li> <li>• Sensible aux besoins de la communauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG</li> </ul>

Figure 51 – Présentation des sources de financement (suite)

Source	Avantages	Inconvénients
Grandes entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être source de grosses sommes d'argent</li> <li>• Un plus petit financement peut être en cours</li> <li>• Personnel professionnel</li> <li>• Peut disposer d'un processus de candidature moins formel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG</li> <li>• Peut souhaiter une représentation au Conseil</li> <li>• L'accès peut nécessiter des connexions personnelles</li> <li>• Doit comprendre la nature des affaires (produits ou services)</li> </ul>
Marketing de la cause d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génère un revenu à court terme</li> <li>• Dynamise l'image de l'ONG sur le marché</li> <li>• Attire l'attention sur le problème</li> <li>• Attire les bénévoles</li> <li>• Génère de la publicité</li> <li>• Rend facile et confortable la participation des personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solution à court terme</li> <li>• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG</li> <li>• L'association peut ternir l'image de l'ONG</li> <li>• Peut éloigner les bénévoles clés et/ou les autres donateurs</li> <li>• Éloigne les consommateurs du/des problème(s) réel(s)</li> </ul>
Petites entreprises locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très informel</li> <li>• L'argent peut être continu</li> <li>• Les connexions personnelles sont essentielles</li> <li>• L'accent local est important</li> <li>• Pas regardant sur le grand format</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petites sommes d'argent</li> <li>• Peu d'intérêts</li> <li>• Les contacts personnels sont très importants</li> </ul>
Églises, organisations confessionnelles, associations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cherchent souvent des projets de groupe</li> <li>• Peut être focalisé sur le local</li> <li>• Engagé pour le bien public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus probablement des services en nature</li> <li>• Doit correspondre à leur conception de services, locale ou religieuse</li> </ul>
Gouvernement local/national (c'est-à-dire, Gouvernements hôtes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosses sommes d'argent possibles</li> <li>• Directives claires, processus, délais</li> <li>• Aidé par l'influence politique</li> <li>• Peut être une source de financement continu</li> <li>• L'accent est le bien public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de candidature peut être compliqué et long</li> <li>• Peut impliquer des rapports et des archives plus importants</li> <li>• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG</li> </ul>
Organisations multilatérales (UNAIDS, UNICEF, Fonds mondial, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosses sommes d'argent possibles</li> <li>• Directives claires, processus, délais</li> <li>• Peut être une source de financement continu</li> <li>• L'accent est le bien public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de candidature peut être compliqué et long</li> <li>• Peut impliquer des rapports et des archives plus importants</li> <li>• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG</li> <li>• Très concurrentiel</li> </ul>
Organisations bilatérales (DFID, EU, AUSAID, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grosses sommes d'argent possibles</li> <li>• Directives claires, processus, délais</li> <li>• Peut être une source de financement continu</li> <li>• L'accent est le bien public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de candidature peut être compliqué et long</li> <li>• Peut impliquer des rapports et des archives plus importants</li> <li>• Peut être lié à des objectifs très spécifiques qui ne correspondent pas aux ONG</li> <li>• Très concurrentiel</li> <li>• Une inscription nationale peut être nécessaire</li> </ul>

\*Basée sur E.M. Hatfield sur [http://www.managementhelp.org/fndrsng/np\\_raise/np\\_raise.htm](http://www.managementhelp.org/fndrsng/np_raise/np_raise.htm)

Pour vous aider à trouver la bonne combinaison des approches de financement, vous pouvez penser à créer un tableau comme celui de la figure 52 pour une ONG qui recherche du soutien pour son programme orphelins et enfants vulnérables (OVC).

Figure 52—Exemple d'analyse des sources de financement\*

Source de financement	Ressources disponibles potentielles	Temps et ressources nécessaires pour continuer	Unité temporelle de réception du financement potentiel	Concurrence
Subventions du ministère de protection de l'enfance pour les orphelins et les enfants vulnérables (OVC)	10 000 USD à 50 000 USD par an, renouvelable jusqu'à 5 ans, pour travailler avec les gouvernements régionaux sur les priorités d'OVC	Devons participer aux sessions de planification d'OVC hebdomadaires pendant le développement du plan annuel	Subventions octroyées chaque été	Concurrentielle, mais nous sommes tous bien placés pour recevoir une subvention de notre région puisque la région s'est montrée très favorable à nos travaux passés
Subventions de la fondation de l'église XYZ	Subvention exceptionnelle de 5 000 USD à 50 000 USD pour financer le renforcement de la capacité de l'église à répondre aux besoins des OVC	Environ une semaine nécessaire pour développer une proposition	Subventions octroyées sur une base successive ; il peut se passer 3 à 9 mois avant la réception du financement	Concurrentielle dans une certaine mesure, mais nous sommes la seule organisation financée par l'église XYZ dans cette région, ce qui devrait nous avantager si nous avons une bonne proposition
Personnes privées	L'année dernière nous avons recueilli en moyenne 1 500 USD par mois d'un particulier, qui sont allés directement à notre financement général pour les coûts administratifs et de programmation	L'année dernière notre Conseil et notre équipe de direction ont rendu visite aux groupes de l'église et aux organisations pour recueillir des fonds. Nous avons également tenu une liste de courriers électroniques et un bulletin qui nous aident à générer des fonds. La gestion est réalisée par deux personnes et prend environ 5 jours par mois	Les fonds sont reçus régulièrement et peuvent être utilisés pour les besoins immédiats	Nous avons obtenu des petits revenus mais de manière constante par le passé provenant de dons de particuliers
APS de la mission d'OVC de l'USAID	250 000 USD à 500 000 USD chaque année pendant 2 à 3 ans pour offrir des services aux OVC	Environ trois semaines dédiées au développement de la proposition, principalement effectué par le personnel existant. Nous devons peut-être engager un éditeur pour parfaire la proposition finale	Environ six mois avant que les subventions ne soient réalisées	Très concurrentielle, seuls 6 à 8 accords seront octroyés

\* Les données de ce tableau ne sont que des exemples et ne sont pas fondées sur une réelle recherche de financement.

## 9.4 Candidature pour les fonds du Gouvernement américain

Vous pouvez trouver les opportunités de financement des agences du Gouvernement américain sur deux sites Web :

- Grants.gov (<http://www.grants.gov>) donne des informations sur toute l'assistance du Gouvernement américain (subventions et Accords de coopération).

- Federal Business Opportunities ou « FedBizOpps.gov » (<http://www.fbo.gov>) donne des informations sur toutes les acquisitions du Gouvernement américain (contrats).

Ces deux sites contiennent des guides d'utilisation, des tutoriels et d'autres conseils utiles. En outre, vous pouvez effectuer vos recherches par agence et par mot clé.

Une autre fonction est utile, celle qui permet de poster des annonces de subvention. Une organisation qui cherche à être envisagée comme sous-bénéficiaire d'une plus grosse subven-

tion peut suivre le site pour voir qui a reçu une subvention, puis contacter le bénéficiaire afin de déterminer s'il cherche des sous-bénéficiaires pour aider à la mise en œuvre du programme.

En regardant les annonces précédentes qui sont archivées sur les sites répertoriés ci-dessous, vous aurez une idée de ce qui était requis dans le passé pour la candidature à une source de financement particulière. Par exemple, si vous recherchez des fonds de la mission de l'USAID dans un pays particulier, vous pouvez chercher les annonces précédentes de la mission de l'USAID pour voir quels types de financement ont été offerts et ce qui était requis des organisations lors du processus de candidature. Ces exigences peuvent varier, mais vous obtiendrez une idée de la meilleure façon de préparer votre organisation pour les prochaines annonces.

- Ressources des candidats de Grants.gov ([http://grants.gov/applicants/app\\_help\\_reso.jsp](http://grants.gov/applicants/app_help_reso.jsp))
- Guide des fournisseurs de FedBizOpps ([https://www.fbo.gov/downloads/FBO\\_Vendor\\_Guide.pdf](https://www.fbo.gov/downloads/FBO_Vendor_Guide.pdf))

Avant de commencer le processus de candidature pour les fonds du Gouvernement américain, vous devez comprendre les mécanismes utilisés par ce dernier pour octroyer des fonds aux organisations et la façon dont le processus concurrentiel des fonds du Gouvernement américain fonctionne.

## 9.4.1 Mécanismes de financement du Gouvernement américain

Le Gouvernement américain utilise deux méthodes pour octroyer des fonds aux organisations. La première par l'acquisition et la deuxième par l'assistance. Les contrats de subvention du Gouvernement américain pour les acquisitions et les subventions ou les Accords de coopération pour l'assistance.

### 9.4.1.1 Différence entre acquisition et assistance

Lorsque l'USAID achète quelque chose, il s'agit d'acquisition. Cela peut concerner des crayons

et du papier comme des services spéciaux, tels que la technologie de l'information, les services d'impression ou les services de santé, et est réalisé par le biais de contrats.

Lorsque l'USAID fournit des fonds (ou autre chose de valeur) à une autre partie pour la mise en œuvre de programmes qui contribueront au bien public, il s'agit d'assistance.

### 9.4.1.2 Différence entre Accords de coopération et subventions

La différence principale entre les subventions et les Accords de coopération est que le Gouvernement américain se réserve une plus grande implication dans les Accords de coopération grâce à ce qu'il appelle « implication importante » (2.6). Selon les spécificités de la subvention, l'implication importante peut comprendre le droit d'approuver les plans de mise en œuvre, les plans de travail, les plans de suivi et d'évaluation, le personnel clé et les sous-bénéficiaires.

## 9.4.2 Financement du Gouvernement américain via des processus concurrentiels

L'un des fondements du financement du Gouvernement américain est qu'il est octroyé sur une base concurrentielle (excepté dans certaines situations exceptionnelles). Pour rendre cette concurrence aussi équitable et ouverte que possible, le Gouvernement américain évite les actions qui donnent un avantage injuste à une organisation par rapport à une autre. Par conséquent, si vous posez une question au Gouvernement américain sur une sollicitation particulière, il ne vous donne une réponse que s'il la donne à toutes les organisations candidates.

Lorsque le Gouvernement américain annonce une opportunité de financement particulière, il donne en général les trois détails importants suivants :

- **Critères d'éligibilité** : les types d'organisations éligibles pour la candidature.

- **Critères de notation des candidatures** : la façon dont les candidatures seront notées.
- **Exigences relatives à la candidature** : les documents et les informations que les organisations doivent remettre, la façon dont elles doivent les remettre et le moment.

Lorsque vous êtes candidat pour un financement du Gouvernement américain, vous devez respecter ces critères et ces exigences. Si les critères de notation de la concurrence donnent un poids considérable aux organisations qui montrent une expérience de mise en œuvre réussie de programmes similaires, alors vous souhaitez intégrer l'expérience de votre organisation dans votre proposition.

## Types de mécanismes de sollicitation

Le Gouvernement américain utilise différents types de mécanismes de sollicitation pour octroyer des fonds. Les plus courants sont les mécanismes concurrentiels comme les Déclarations de programme annuelle (APS), les Demandes de candidature (RFA) ou les Demandes de proposition (RFP), qui impliquent souvent la signature de contrats/d'accords pour une période donnée. Toutefois, le Gouvernement américain utilise de nombreuses variations et stratégies pour atteindre différents résultats de programmation.

### 9.4.2.1 Déclaration de programme annuelle (APS)

Une APS est une sollicitation de financement qui autorise le Gouvernement américain à octroyer plusieurs subventions sur une période définie. Parfois, le Gouvernement américain utilise les APS pour octroyer des subventions de différentes agences. Le Gouvernement américain utilise l'APS pour encourager les candidats potentiels à proposer des approches innovantes et efficaces pour surmonter un défi spécifique. Les candidatures APS suivent les thèmes généraux exposés dans la sollicitation et les ONG locales candidates proposent les réelles activités proposées par elles-même. Les candidatures sont généralement acceptées et vérifiées sur une base consécutive dans une période définie, par exemple, une année. Bien que le Gouvernement américain puisse définir un plafond pour chaque subvention, dans le cadre d'une APS, les candidatures peuvent

être acceptées pour tous les montants jusqu'au maximum et pour des périodes variables. Habituellement, le Gouvernement américain définit un budget d'ensemble total et, une fois que ces fonds sont engagés, ou après un an, l'appel à candidatures est clos.

### 9.4.2.2 Demande de candidature (RFA)

Les RFA sont le moyen le plus courant de solliciter la candidature des ONG. Une RFA est une sollicitation générale avec un délai stipulé. La portée d'une RFA peut varier ; elle peut soit se concentrer sur des activités spécifiques ou être plus ouverte. Sauf pour l'exception de temps, une RFA est en général aussi flexible qu'une APS. Comme une APS, il s'agit d'un mécanisme pour les subventions ou les Accords de coopération, ce qui signifie qu'elle anticipe le financement d'activités avec une supervision limitée.

### 9.4.2.3 Demande de proposition (RFP)

Les projets peuvent également être financés via des RFP qui sont des instruments d'acquisition menant à la signature de contrats. Les contrats peuvent être octroyés à tout type d'organisation, bien qu'ils soient fréquemment utilisés pour les sociétés à but lucratif, puisque le paiement des charges (c'est-à-dire, le profit) est admissible avec ce mécanisme.

### 9.4.2.4 Relancements

Un projet financé par le Gouvernement américain a habituellement une période de performance limitée, par exemple, cinq ans. Cependant, si la situation que le projet tentait de gérer existe toujours lorsque le projet touche à sa fin, le Gouvernement américain peut décider de « relancer » le programme, en commençant un nouveau processus d'appel d'offres pour continuer le travail.

L'organisation qui bénéficie de la subvention initiale, appelée le « tenant », est éligible pour la candidature mais doit concourir dans une concurrence libre pour une nouvelle

subvention. Cette sollicitation a des critères clairs et les candidats seront évalués sur une base concurrentielle. N'ayez pas peur de poser votre candidature pour un projet lorsqu'il existe un tenant. Vous ne savez jamais s'il y a eu des problèmes de performance avec le vainqueur précédent ou peut-être que le Gouvernement américain aimera la nouvelle approche que propose votre organisation. L'aspect unique du relancement est que vous pouvez faire des recherches pour déterminer ce qui a bien fonctionné et les problèmes qui ont pu survenir dans le cadre de la subvention précédente. Pensez à discuter avec les dirigeants de la communauté, les bénéficiaires et les sous-bénéficiaires qui ont participé au programme initial. Si vous étiez tenant lors d'un relancement, ne prenez pas comme acquis que vous serez vainqueur. Intégrez les enseignements tirés de vos expériences dans votre candidature et suggérez les nouvelles approches que vous utiliserez si vous remportez une seconde subvention.

#### 9.4.2.5 Concurrence à différents niveaux

Le Gouvernement américain utilise souvent plusieurs étapes dans la concurrence, particulièrement lorsqu'il attend un grand nombre de candidats. La première étape requiert une courte fiche d'avant projet qui décrit le projet proposé à un haut niveau avec un budget simplifié. Le Gouvernement américain vérifie ces fiches d'avant projet et autorise un nombre limité de candidats à passer à la deuxième étape, où ils soumettent des budgets et des candidatures techniques détaillées.

Ce processus donne aux organisations une excellente opportunité d'entrer en concurrence sans engager le temps ni les ressources nécessaires pour développer une proposition entière.

#### 9.4.2.6 Mécanismes d'octroi de subvention à des sous-bénéficiaires

Le Gouvernement américain utilise une stratégie pour limiter le nombre de subventions qu'il gère directement, même s'il s'autorise à octroyer de plus petites subventions à un plus grand

nombre d'organisations ; il crée un programme de subvention aux organisations sous-traitantes. Dans ce type de programme, le Gouvernement américain donne une subvention unique à une organisation qui a la capacité de concourir pour une subvention, et de gérer plusieurs plus petites subventions. Le Gouvernement américain demande souvent à l'organisation chargée de la mise en œuvre de faire sous-traiter par des types d'entités spécifiques pour des buts spécifiques. Par exemple, il peut demander que toutes les subventions aux organisations sous-traitantes soient destinées à des organisations communautaires (CBO) pour offrir des services d'OVC dans leurs communautés.

Parfois, les programmes de subvention aux organisations sous-traitantes apportent une assistance technique, des formations et d'autres avantages pour les sous-bénéficiaires. Pour les plus petites organisations, cela peut être un bon moyen d'accéder aux ressources du Gouvernement américain.

La plupart des programmes de subvention aux organisations sous-traitantes sont exécutés au niveau national en dehors d'une mission de l'USAID, qui représente l'agence dans le pays. Puisqu'un tiers les gère, ces opportunités ne sont pas postées sur <http://www.Grants.gov> ou <http://www.fbo.gov>. Créez un réseau avec d'autres organisations ou contactez votre mission de l'USAID locale pour déterminer si des programmes de subvention aux organisations sous-traitantes existent déjà dans votre pays et quand la prochaine étape de sollicitations sera disponible.

#### 9.4.2.7 Avis de Pré-sollicitation

Parfois, avant qu'une opportunité ne soit postée, le Gouvernement américain postera un avis de pré-sollicitation sur <http://www.Grants.gov> ou <http://www.fbo.gov>. Le Gouvernement américain utilise cette stratégie pour susciter des réactions, des questions et des clarifications de la part des soumissionnaires potentiels avant que la compétition ne commence. Il s'agit d'un excellent moyen pour vous d'obtenir un préavis sur les programmes que le Gouvernement américain pense financer. La sollicitation peut changer, mais une pré-sollicitation vous donne du temps supplémentaire pour étudier les partenariats et les stratégies potentiels pour concourir.

## 9.5 Conception de programmes

Une fois que vous avez trouvé une opportunité de financement que vous souhaitez suivre, l'étape suivante est de développer un concept de programme qui se fonde sur votre travail et qui répond aux exigences du programme en termes de sollicitation. Le cœur de la conception de votre programme doit profiter de vos projets existants, votre expérience, vos partenariats et vos données correspondants dans la mesure du possible. Vous devez également développer une approche pour les éléments programmatiques supplémentaires que la sollicitation requiert mais que votre organisation ne gère pas actuellement. Vous devez penser à combler ces manques par le biais de partenariats avec d'autres organisations ou en proposant d'embaucher des personnes qui ont des compétences particulières.

Une fois que le cœur de la conception du programme est terminé, vous devez déterminer la taille du programme, notamment le budget et l'étendue géographique. Vous suivrez cette étape en dressant une chronologie pour la mise en œuvre et en déterminant le personnel dont vous aurez besoin pour mener à bien votre programme.

Enfin, vous devrez créer un plan de suivi et d'évaluation (illustré dans la figure 53) qui comprend une estimation du nombre total de cibles que votre programme peut atteindre. Ce plan doit également inclure la façon dont vous compterez les cibles, suivrez la progression et mesurerez l'impact.

Il n'y a pas de composants indépendants ; en effet, ils forment les trois parties de votre modèle de mise en œuvre : activités, coûts et cibles (3.4.1.1). Ce modèle présente la façon dont vous exécutez votre travail, les ressources nécessaires et les résultats attendus ; c'est la base de l'intégralité de la conception du programme.

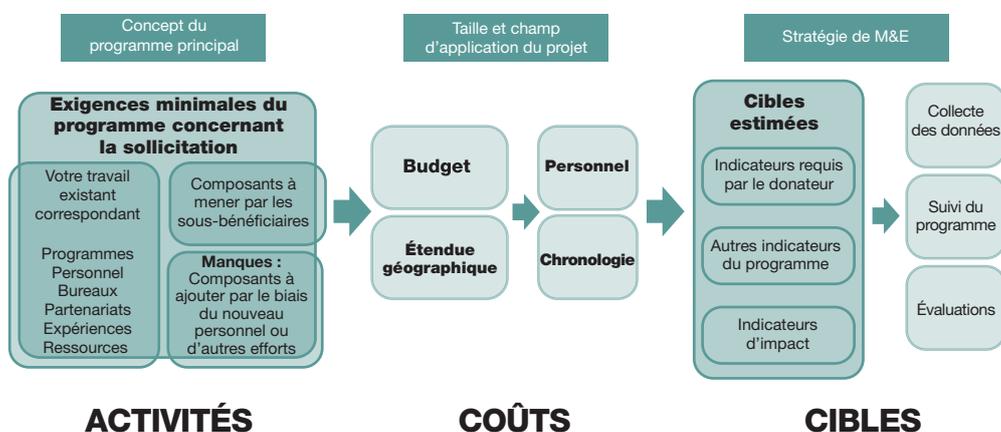
Au cours de la conception de votre modèle, les éléments individuels des activités, des coûts et des cibles sont intrinsèquement liés entre eux. Par exemple, des modifications apportées au budget peuvent affecter vos cibles ou nécessiter une modification de vos activités.

La conception du programme implique des talents variés, notamment des experts techniques, des chefs de projet, des experts du budget et de la finance et des personnes ayant de l'expérience sur le terrain. Vous pouvez également avoir besoin de personnes qui ont de l'expérience avec les réglementations du Gouvernement américain et une personne ayant des bonnes compétences d'écriture pour tout rassembler dans une description technique bien écrite.

Peu importe le nombre (ou le peu) de personnes impliquées dans la conception d'un programme, il est important que chacune comprenne les liens entre les activités, les coûts et les cibles.

Les sections suivantes vous fournissent des conseils et des ressources suggérées sur le développement des cibles (9.5.1) et la budgétisation (9.6).

Figure 53—Éléments clés d'un plan de mise en œuvre de suivi et d'évaluation



## 9.5.1 Développement de cibles

Vous devez répondre à une question clé lors de votre candidature pour un financement : « Combien de personnes allons-nous servir ? » Même si essayer de prévoir le nombre de personnes que vous allez toucher peut être très compliqué, vous pouvez prendre des mesures pour faciliter le processus.

### 9.5.1.1 Définition des indicateurs

La première étape de l'estimation du nombre de bénéficiaires que votre programme touchera est de définir vos indicateurs, qui sont des signes de la progression et des modifications apportées par les interventions de votre projet. Les indicateurs deviennent les données que vous pouvez surveiller ou suivre au fil du temps pour évaluer le succès de votre programme. Certains donateurs peuvent avoir un ensemble d'indicateurs communs sur lesquels les programmes doivent faire des rapports. En outre, le gouvernement hôte peut définir ses propres indicateurs. Les sollicitations qui requièrent que vous fassiez des rapports sur ces indicateurs supplémentaires expliquent habituellement ces exigences dans l'annonce de financement. Lorsque vous répertoriez les indicateurs requis, assurez-vous d'avoir une définition claire de ce que signifie un indicateur afin de vous permettre de compter une personne comme « touchée » ou « formée ». Cette définition est importante pour vous aider à déterminer le nombre de personnes que vous toucherez avec votre programme en clarifiant le temps et les ressources nécessaires pour atteindre cette personne avec un service ou une intervention particulière.

### 9.5.1.2 Données démographiques nationales et autres données

La prochaine étape en sélectionnant vos cibles est de rassembler des données démographiques et d'autres données pour la zone géographique que vous ciblez. Elles vous aident à estimer la population potentielle totale d'une région particulière.

Si la sollicitation à laquelle vous répondez n'indique pas de zone géographique, vous pouvez également utiliser des données démographiques et d'autres données pour déterminer où les besoins sont les plus importants. Vous pouvez conjuguer ces données avec une recherche sur des projets existants pour déterminer où il existe des manques dans le programme existant. Certains pays publient également des données plus détaillées, qui incluent les organisations, les zones géographiques dans lesquelles elles travaillent et les services qu'elles offrent.

De nombreux gouvernements hôtes publient des données démographiques, épidémiologiques et sur les programmes sur des sites Web que vous pouvez utiliser pour développer vos estimations de cible. Assurez-vous de documenter la source des données et le processus que vous avez utilisés pour développer vos estimations.

### 9.5.1.3 Données de programmes passés

Les données des programmes passés peuvent être extrêmement précieuses pour vous aider à estimer les cibles, les coûts et les paramètres temporels ; cependant, obtenir de telles données peut être difficile. Les sources potentielles comprennent les évaluations publiques disponibles des projets précédents, un projet pilote à petite échelle ou un programme similaire que vous exécutez dans une zone géographique voisine, et/ou vos partenaires qui peuvent avoir des données pertinentes provenant de projets similaires qui peuvent vous aider à concevoir votre programme. Si vous utilisez des données d'un autre projet, n'oubliez pas que les différences potentielles d'une zone géographique à une autre peuvent affecter les estimations de votre projet.

## 9.6 Budgétisation

### Faire une estimation de votre budget et de votre programme

Le budget déterminera la taille et l'étendue du projet proposé. Évidemment, vous devrez toucher bien plus de personnes avec un projet à 5 millions d'USD qu'avec un projet de 500 000 USD.

Certaines sollicitations n'indiquent pas de montant de financement exact, mais peuvent préciser une fourchette de financement ou le financement total disponible et le nombre de subventions espérées. Par exemple, une APS (9.4.2.1) peut annoncer qu'elle possède près de 20 millions d'USD disponibles pour le financement de cinq à huit projets de trois ans. Cela signifie, qu'en moyenne, le Gouvernement américain pense accorder à chaque organisation entre 800 000 USD et 1,3 million d'USD par an. En vous basant sur cette fourchette, vous pouvez estimer l'étendue géographique et/ou le nombre de bénéficiaires que vous espérez toucher.

Attention à bien respecter cette fourchette dans vos prévisions. Si vous vous trouvez en dessous de cette fourchette, pensez à ajouter des sous-bénéficiaires susceptibles de couvrir des zones supplémentaires et d'atteindre plus de bénéficiaires. Si vous dépassez considérablement cette fourchette, pensez à réduire l'étendue de votre projet.

Du point de vue du Gouvernement américain, le même effort est nécessaire à la gestion d'une subvention de 50 000 USD que de 5 millions d'USD. En revanche, il n'est pas aisé de gérer plusieurs douzaines de petites subventions. Par conséquent, si votre organisation est trop petite pour gérer une grande subvention, vous pouvez penser à élaborer un consortium de partenaires pour proposer un programme simple et plus grand en commun, adapté à la taille estimée de la subvention dans la sollicitation.

### 9.6.1 Catégories budgétaires

Pendant le processus de candidature, vous pouvez être tenu d'utiliser le formulaire (SF)-424A (informations sur le budget) Programmes n'impliquant aucune construction. Ce formulaire divise votre budget en catégories budgétaires :

- personnel
- déplacements
- fournitures
- construction (ou coûts du programme)
- autre
- avantages sociaux
- équipement
- sous-traitants
- coûts indirects

Dans certains cas, l'USAID modifie cette liste pour mieux s'adapter au programme.

#### Retrouvez en ligne

SF-424A (informations sur le budget)  
Programmes n'impliquant aucune construction

Par exemple, les programmes de l'USAID enlèvent parfois la catégorie « construction » et ajoutent une catégorie pour les « coûts du programme ». (Pour plus d'informations sur la gestion financière, consultez le [chapitre 4](#).)

La section suivante définit chaque catégorie et donne certains exemples de coûts compris dans chaque catégorie.

### Personnel

La catégorie Personnel comprend les salaires du personnel dédié au projet, notamment les employés réguliers et les employés ayant un contrat à long terme. N'incluez pas les consultants ou le personnel des sous-bénéficiaires. Pour le personnel travaillant sur le projet à temps partiel, intégrez uniquement la part de salaire correspondant au projet et indiquez le pourcentage de leur temps de travail dédié au projet. N'incluez pas les avantages sociaux dans cette section.

Si vous employez quelqu'un de votre équipe de projet sous contrat et que vous n'êtes pas sûr de devoir le répertorier dans la catégorie Personnel ou Services contractuels, tenez compte des éléments suivants :

- Un contractant à court terme pour un produit livrable spécifique se classera peut-être mieux sous « Services contractuels ».
- Tout le personnel répertorié dans cette section doit soumettre ses fiches de présence.
- Toutes les personnes proposées comme personnel clé doivent se trouver dans la catégorie Personnel.

### Avantages sociaux

Les avantages sociaux incluent les coûts associés à l'assurance maladie, aux pensions ou aux autres avantages des employés. Les avantages sociaux sont parfois budgétisés à un taux fixe basé sur un pourcentage de salaire qui est souvent déterminé par un audit. Si la personne est employée en dehors des États-Unis, la législation locale peut définir le taux des avantages sociaux ou des articles nécessaires pour être fournis comme avantages. Les avantages sociaux pour le personnel

travaillant sur le programme doivent être les mêmes que pour les autres personnes de votre organisation.

## Déplacements

Le budget Déplacements doit être décomposé comme suit :

- déplacements locaux (déplacements ne nécessitant aucun hébergement) ;
- déplacements nationaux (déplacements au sein du pays susceptibles de nécessiter des indemnités journalières pour l'hébergement, les repas et les frais accessoires) ; et
- déplacements internationaux.

Le budget pour les déplacements doit intégrer ce qui suit :

- les billets d'avion ;
- les indemnités journalières (hébergement, repas et frais accessoires) ;
- la location de véhicule ;
- les taxis ; et
- le kilométrage ou les frais de gasoil/d'essence.

Le budget pour les déplacements ne doit pas intégrer :

- les véhicules achetés ;
- l'entretien des véhicules ; ou
- l'assurance ou les frais d'immatriculation des véhicules.

Si vous n'avez pas de projets de déplacement précis, faites une estimation du nombre de voyages et du budget sur la base des coûts historiques. Vous ne devriez pas dépasser les taux standard du Gouvernement américain appliqués au kilométrage et aux indemnités journalières. Pour chaque voyage planifié, indiquez ce qui suit :

- nombre de personnes participant au déplacement ;
- destination ;
- but ; et
- durée.

## Équipement

Vous devez répertorier tous les équipements au coût unitaire individuel supérieur ou égal à 5 000 USD dans cette catégorie. Cela inclut les véhicules. Si un véhicule coûte moins de 5 000 USD, (par exemple, une moto) répertoriez-le sous « Autres ». Quel que soit leur coût ou leur catégorie, vous devez disposer d'une approbation pour acheter tous les véhicules. Si l'équipement coûte moins de 5 000 USD, comme les fournitures de bureau p. ex., répertoriez-le sous « Fournitures ».

## Fournitures

Cette catégorie comprend les fournitures, les matériels et l'équipement non durable inférieurs à 5 000 USD, excepté si vous disposez d'une section pour les « coûts du programme », auquel cas il est préférable d'y répertorier ces articles.

## Sous-traitants

Cette catégorie peut inclure les consultants et les sous-bénéficiaires. Lorsqu'ils posent leur candidature pour un contrat, les consultants doivent être répertoriés avec leur tarif journalier et le nombre de jours de travail estimé. Il est intéressant de disposer d'un Formulaire biographique employé du contractant pour chaque consultant (formulaire-1420, <http://www.usaid.gov/forms/a1420-17-1.pdf>). Les autres contractants, notamment les sous-bénéficiaires, doivent être intégrés dans cette catégorie.

Vous devez préparer des budgets détaillés séparés suivant les mêmes directives de budgétisation que les partenaires principaux pour chaque sous-bénéficiaire de votre proposition. (Les programmes distribuant de nombreuses subventions ponctuelles à des organisations communautaires listent parfois ces coûts sous « Coûts du programme ».)

## Construction

Il existe des réglementations très strictes concernant l'utilisation des fonds du Gouvernement américain pour la construction. Si les coûts de construction sont admissibles, la sollicitation le spécifie clairement. Dans le cas contraire, cette catégorie doit indiquer 0 USD.

Dans certains cas, l'agence bailleur de fonds modifie le formulaire et remplace cette catégorie par quelque chose de plus adapté, tel que les « Coûts du programme ».

## Coûts du programme

Les coûts du programme couvrent les articles relatifs aux bénéficiaires, comme les kits de test, le matériel de formation, les frais de locations des établissements pour la formation, le matériel promotionnel, les services pour les bénéficiaires et l'équipement non durable inférieur à 5 000 USD qui peuvent être utilisés lors des événements de formation ou de promotion. Vous devez ajouter autant d'éléments que possible dans cette catégorie, car les programmes sont encouragés à dépenser leurs fonds pour le bénéfice des destinataires.

## Autre

Les autres coûts incluent tous les autres coûts d'exploitation et coûts directs du programme imputables au projet. Ils peuvent inclure les dépenses concernant les publications, la formation, la location, l'assurance, la maintenance, l'électricité, l'eau, l'expédition de courrier, le téléphone et Internet. Cependant, si vous avez signé une NICRA, n'intégrez pas les coûts couverts par vos coûts indirects.

Par exemple, si votre NICRA intègre la location du bureau, ne l'intégrez pas ici. En outre, si vous utilisez la catégorie « Coûts du programme », assurez-vous d'inclure tous les coûts liés au programme, lorsque cela est nécessaire. Voir ci-dessous pour plus de détails sur la catégorie des coûts du programme.

## Coûts indirects

Les coûts indirects ou les coûts partagés sont les coûts nécessaires pour mener un projet, mais qu'il est difficile d'attribuer à un projet en particulier, comme la location d'un bureau, les installations ou le personnel administratif. À la suite d'une procédure avec l'USAID, certaines organisations établissent une NICRA (2.5.2) afin de traiter ce genre de coûts. Mais la plupart des organisations n'ont pas de NICRA (ou en ont seulement une pour les dépenses de leur siège). C'est pourquoi elles ont besoin d'une méthode pour déterminer la manière d'attribuer ce genre de coûts.

### 9.6.2 Différence entre coûts directs et indirects

Les coûts qui peuvent facilement être attribués à un projet spécifique, comme les salaires des

personnes travaillant directement pour le projet, sont appelés les « coûts directs ». Les coûts partagés sont appelés les « coûts indirects ». (Pour plus d'informations sur les coûts directs et indirects, consultez la section 2.5.2)

#### Connaître votre engagement de contribution du bénéficiaire

Le cas échéant, votre engagement à partager les coûts est généralement détaillé dans les sections suivantes :

- ▶ À la fin de votre lettre d'octroi de fonds dans la section A. Partie générale 5 : « Montant des coûts partagés (non fédéraux) »
- ▶ À l'annexe A de votre subvention, le Programme
  - Dans la partie 4 : « Budget de l'Accord de coopération »
  - Dans la partie 9 : « Partage des coûts »

### 9.6.3 Contribution du bénéficiaire

Lorsque vous posez votre candidature pour une subvention, vous pouvez choisir ou être tenu de fournir une part du coût total du projet provenant d'autres sources (autres que le Gouvernement américain). Cet engagement est appelé la contribution du bénéficiaire, en espèces ou autres ressources, et augmente l'ensemble du budget du projet.

Même s'il n'y a peut-être pas d'exigence de subvention égale à la somme versée pour être éligible pour recevoir un financement d'une agence du Gouvernement américain, de nombreux partenaires s'engagent à fournir des ressources autres que celles du Gouvernement américain pour partager les coûts du projet.

Pour être qualifiée de contribution du bénéficiaire, la contribution doit provenir de sources autres que le Gouvernement américain, comme des dons de fondations privées ou de personnes. Vous pouvez également utiliser des ressources autres qu'en espèces ou en nature pour la contribution du bénéficiaire, notamment le temps de travail des bénévoles, l'équipement obtenu à titre gratuit, les établissements, etc. Pour comptabiliser ces ressources dans votre contribution du bénéficiaire, vous devez documenter leurs sources et leur valeur.

### Subvention égale à la somme versée

Le terme « subvention égale à la somme versée », souvent utilisé indifféremment avec « contribution du bénéficiaire », est utilisé lorsque les bénéficiaires du programme doivent fournir une certaine quantité de fonds ne provenant pas du Gouvernement américain pour soutenir un projet afin d'être éligible pour une subvention du Gouvernement américain. Par exemple, si une sollicitation stipule que le bénéficiaire doit fournir au moins 10 % correspondant pour être éligible et recevoir 1 million d'USD de financement, une organisation doit fournir 100 000 USD.

#### En quoi cela aide mon programme ?

Cet engagement de fonds ou d'autres ressources en nature pour partager les coûts liés à l'atteinte des objectifs du projet exposés dans votre subvention ou votre Accord de coopération peut aider votre organisation à :

- améliorer la viabilité du programme en établissant des sources et des mécanismes de financement sûrs et alternatifs ;
- favoriser un plus fort engagement des autres partenaires qui ont participé aux réalisations du programme ;
- renforcer la confiance du donateur dans la capacité de votre organisation de s'investir pour elle-même.

**Remarque :** les organisations doivent prendre en considération les sources potentielles de contributions en nature à leur disposition. Par exemple, les heures des bénévoles qui sont suivies sur des fiches de présence peuvent être déclarées comme des contributions en nature et comptées comme une contribution du bénéficiaire. Bien que certaines organisations trouvent les tâches administratives supplémentaires pesantes, le Gouvernement américain considère souvent que les organisations qui comptent de nombreuses heures bénévoles sont des partenaires attirants. Aussi, suivre et déclarer la valeur équivalente de ces heures vous aide à montrer la valeur de votre organisation lorsque vous recherchez de nouveaux fonds.

#### Les éléments comptabilisés comme contribution du bénéficiaire

Pour être comptabilisée, une contribution du bénéficiaire doit respecter l'ensemble des critères suivants :

- être comprise dans le budget approuvé ;
- pouvoir être vérifiée dans les archives du bénéficiaire (les organisations doivent

disposer d'un système, similaire à leur système de comptabilité, qui documente la contribution du bénéficiaire) ;

- être nécessaire et raisonnable pour accomplir les objectifs du projet correctement et efficacement ;
- être légitime selon les principes de coûts applicables du Gouvernement américain (y compris le caractère raisonnable du coût ou de la valeur des biens ou services obtenus à titre gratuit) ;
- ne pas avoir été payée par le Gouvernement américain dans le cadre d'une autre subvention ; et
- ne pas être comptée comme contribution pour tout autre programme financé par le Gouvernement américain.

Même si la sollicitation ne requiert pas de contribution du bénéficiaire, une fois que vous avez engagé un montant de contribution

**Remarque :** certaines réglementations s'appliquant à l'utilisation de fonds du Gouvernement américain, comme les exigences sur la provenance/l'origine ou la clause concernant les biens réglementés, peuvent ne pas s'appliquer à l'utilisation de ressources au titre de coûts partagés ne provenant pas du Gouvernement américain. Par exemple, si un véhicule Mercedes-Benz (ne provenant pas du Gouvernement américain) a été obtenu à titre gratuit pour être utilisé sur le projet, il peut être considéré comme une contribution du bénéficiaire car les règles concernant la provenance et l'origine ne s'appliquent pas à la contribution du bénéficiaire.

du bénéficiaire, vous êtes tenu de le fournir. Par conséquent, engagez-vous pour une contribution du bénéficiaire seulement si vous savez que vous pouvez la générer. Si vous n'êtes pas capable de remplir votre exigence de contribution du bénéficiaire, votre AO peut considérer qu'il s'agit d'une raison suffisante pour mettre fin à la subvention ou pour retenir les fonds à la fin de votre subvention. Si votre accord est terminé, le Gouvernement américain peut vous demander de le rembourser de la contribution du bénéficiaire non versée. Cependant, si vous dépassez votre contribution du bénéficiaire, vous serez félicité pour avoir fourni plus que votre montant engagé.

#### Exemples des types d'estimation et de documentation de la contribution du bénéficiaire

- *Services bénévoles*

Les services bénévoles (offerts par du personnel professionnel et technique, des consultants ou tout autre travail qualifié ou non qualifié) peuvent être comptabilisés

dans votre contribution du bénéficiaire si le service fait partie intégrale et nécessaire d'un programme approuvé. Les taux pour les bénévoles doivent être cohérents avec ceux que votre organisation et le marché du travail local payent pour un travail similaire.

- *Fournitures obtenues à titre gratuit*

Les fournitures obtenues à titre gratuit peuvent inclure du matériel non durable, des fournitures de bureau, des fournitures de laboratoire, des logiciels, des installations (électricité, téléphone, réseau informatique, services de gardiennage) et des fournitures d'atelier. La valeur attribuée aux propriétés personnelles non durables comptabilisées comme contribution du bénéficiaire doit être raisonnable et ne doit pas excéder la valeur de la propriété sur le marché au moment du don. Les notes, les factures et les bons sont des preuves suffisantes de la valeur.

- *Contributions en espèces (Co-financement de projet)*

Les contributions en espèces peuvent comprendre le financement de donateurs autres que le Gouvernement américain, comme des organisations internationales, les gouvernements et institutions étrangères ainsi que les personnes ou les organisations privées. Vous devez obtenir une lettre du donateur indiquant clairement le montant de l'argent/du financement dont il a été fait don.

- *Équipement, bâtiments et terrains obtenus à titre gratuit*

L'équipement, les bâtiments et les

terrains peuvent inclure les espaces de bureau obtenus à titre gratuit ou remisés, l'équipement obtenu à titre gratuit ou prêté et l'utilisation temporaire d'espaces ou d'établissements obtenus à titre gratuit. La valeur du terrain et des bâtiments doit être établie par un expert indépendant (par exemple, un expert immobilier certifié) et certifié par un cadre de votre organisation. Pour l'équipement obtenu à titre gratuit et prêté et l'utilisation de l'espace, la valeur ne doit pas excéder sa valeur marchande/ de location.

## Déclarer la contribution du bénéficiaire

Afin de prouver que vous remplissez votre obligation de contribution du bénéficiaire, vous devez consigner le montant (ou le montant équivalent dans le cas de contributions en nature) dans votre Rapport financier fédéral à l'aide du formulaire SF-425. Ces montants doivent être vérifiables dans les archives de votre organisation et peuvent être soumis à des audits.

## Part des sous-bénéficiaires dans la contribution du bénéficiaire

Avec l'autorisation de l'AO, vous pouvez percevoir des contributions de vos sous-bénéficiaires (le cas échéant) pour le projet afin de remplir votre obligation. Demandez aux sous-bénéficiaires de suivre les mêmes considérations que celles indiquées ci-dessus.

Figure 54—Résumé de l'estimation et de la documentation de la contribution du bénéficiaire

Type de contribution	Estimation	Documentation de référence
Services bénévoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les taux doivent être cohérents avec ceux payés pour un travail similaire au sein de l'organisation.</li> <li>• Si vous ne trouvez pas les compétences nécessaires dans l'organisation bénéficiaire, alors le taux doit être cohérent avec celui payé pour un travail similaire sur le marché du travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuille de présence signée indiquant les heures travaillées</li> <li>• Un calcul du taux sur la manière dont le temps doit être évalué</li> </ul>
Horaire des employés donné par une autre organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de paie habituel de l'employé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feuille de présence signée indiquant les heures travaillées</li> <li>• Un calcul du taux sur la manière dont le temps doit être évalué (par exemple, fiche de paie)</li> </ul>
Fournitures obtenues à titre gratuit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juste valeur marchande des fournitures au moment du don</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettre de donation rédigée</li> <li>• Estimation des fournitures obtenues à titre gratuit à partir des prix indiqués sur catalogue ou sur Internet, factures ou devis pour les mêmes fournitures</li> </ul>

Figure 54—Résumé de l'estimation et de la documentation de la contribution du bénéficiaire (suite)

Type de contribution	Estimation	Documentation de référence
Contributions en espèces	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts réels engagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettre du donateur indiquant la somme d'argent dont il fait don ainsi que le nom du projet soutenu</li> <li>Un relevé bancaire précisant la date et le montant reçu et dépensé par le bénéficiaire</li> </ul>
Équipement, bâtiment ou terrain obtenu à titre gratuit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normalement, l'amortissement (conformément à la politique de l'organisation) ou les frais d'utilisation de l'équipement et des bâtiments peut être constaté.</li> <li>La valeur intégrale de l'équipement ou des actifs immobilisés et les redevances de location pour les terres peuvent être autorisés pourvu que l'AO ou l'Officier de gestion des subventions ait approuvé les frais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettre précisant ce dont il est fait don</li> <li>Une politique de comptabilité reflétant la politique d'amortissement de l'organisation</li> <li>Prix sur catalogue et prix du marché comparables</li> <li>Évaluation indépendante de la valeur du terrain</li> </ul>
Co-financement de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépense réelle encourue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lettre du donateur précisant son don ou une copie de l'accord ou du contrat</li> <li>Copie de la facture payée par l'autre donateur</li> </ul>

## 9.7 Règles d'éligibilité pour recevoir les fonds du Gouvernement américain

La enquête préalable à la subvention (voir section 2.3.1) est la première activité que le Gouvernement américain entreprend pour déterminer si vous êtes éligible pour recevoir le financement.

### Éligibilité pour les programmes spécifiques

Chaque programme individuel peut obtenir des directives supplémentaires relatives à l'éligibilité dans l'annonce. Vérifiez chaque sollicitation minutieusement pour connaître les critères d'éligibilité du programme spécifique.

### Critères d'éligibilité spéciaux pour les petites entreprises américaines, tenues par des femmes ou des minorités

Dans certains cas, le Gouvernement américain utilise des critères de fonctionnement spéciaux pour encourager certains types d'organisations à se présenter et augmenter leurs chances

de réussite. Par exemple, les sollicitations qui accordent un point supplémentaire aux petites entreprises, aux entreprises tenues par des femmes et des minorités. En général, cela ne s'applique qu'aux entreprises privées basées aux États-Unis. Si vous pensez que votre organisation peut bénéficier de cette nomination, assurez-vous de vérifier le processus spécifique pour certifier votre statut.

## 9.8 Partenariats

Développer des partenariats est une excellente façon d'élargir les opportunités de financement qui correspondent à votre organisation. Dans de nombreux cas, une opportunité de financement particulière est simplement trop vaste pour qu'une seule organisation la gère elle-même. Si votre organisation est capable de gérer la majeure partie mais pas l'intégralité du travail, alors vous pouvez chercher des sous-bénéficiaires pour vous aider dans les tâches supplémentaires. Si votre organisation ne peut pas gérer la majorité du travail, mais qu'elle peut contribuer à une part importante du projet, vous pouvez trouver une organisation plus grande qui est candidate pour le financement et être sous-bénéficiaire pour sa candidature.

## Types de partenariats

Il existe de nombreuses façons de créer une équipe. Le modèle de partenariat que vous proposez pour mettre en œuvre le programme peut tirer profit de toutes les combinaisons de types de partenariats suivants :

1. *Sous-bénéficiaire de mise en œuvre* : un sous-bénéficiaire de mise en œuvre est une organisation qui met directement en œuvre une partie d'un programme et qui a probablement un accord avec son bénéficiaire principal.
2. *Sous-traitant* : un sous-traitant est une entreprise ou une organisation qui fournit un service spécifique à l'équipe de projet et qui est probablement sous contrat avec son bénéficiaire principal. Par exemple, un sous-traitant peut fournir une formation ou des conseils sur le développement d'un système de suivi et d'évaluation.
3. *Organisation bénéficiaire* : une organisation bénéficiaire est une organisation qui peut être responsable de la mise en œuvre, mais qui agit plus comme un bénéficiaire qu'une entité chargée de la mise en œuvre. Dans ce cas, l'objectif principal du programme est de renforcer la capacité de cette organisation. Les petites organisations communautaires sont des exemples d'organisations bénéficiaires. Certains utilisent probablement un accord de subvention à une organisation sous-traitante ou un protocole d'entente avec ce genre d'organisation.

Bien qu'il n'existe pas de formule pour déterminer le bon mélange de types de partenariats pour un programme particulier, voici quelques éléments à prendre en considération :

- Chaque sous-bénéficiaire nécessite une supervision. Vous pouvez limiter le nombre total de partenaires à un nombre que vous pouvez gérer raisonnablement.
- Un partenariat réussi possède une organisation dirigeante. Sans dirigeant, toutes les décisions sont prises par consensus et l'approbation des décisions quotidiennes prend beaucoup de temps. Une organisation dirigeante doit autoriser les sous-bénéficiaires à contribuer à l'ensemble du programme, mais doit être capable de gérer les tâches administratives quotidiennes et aider à la prise de décision en temps voulu.
- La relation avec un sous-bénéficiaire doit être collaborative. Le partenaire principal doit être bien disposé à chercher des ressources

auprès du sous-bénéficiaire et doit travailler avec lui. Le sous-bénéficiaire, à son tour, doit respecter les délais et les autres exigences que le bénéficiaire principal établit.

- Tous les modèles de partenariats doivent disposer de lignes de communication claires, de rôles et de responsabilités ainsi que de processus réguliers pour partager les expériences et surmonter les défis. Même les partenariats composés d'organisations solides et expérimentées peuvent échouer à cause de simples malentendus qui auraient pu être évités grâce à une meilleure communication.

## Sous-accords, contrats de sous-traitance, subventions à une organisation sous-traitante et protocoles d'entente

Lorsque vous entrez dans un partenariat, des documents sous forme de contrats clarifient généralement le but de la relation, les attentes et les détails du financement et/ou des services nécessaires.

À l'étape de la candidature, un protocole d'entente est probablement tout ce qui est nécessaire, puisqu'il n'y a pas encore de financement. Cependant, une fois que la subvention est octroyée, il est important d'établir des contrats et des accords plus formels. Bien qu'il existe différents types d'accords, les conditions suivantes sont courantes dans les accords entre ONG :

- **Accord ou sous-accord** : ce document ressemble à un Accord de coopération entre le Gouvernement américain et le partenaire principal et doit exposer le programme, le calendrier, le budget, les rapports et les autres exigences du sous-bénéficiaire.
- **Contrat ou contrat de sous-traitance** : il est généralement utilisé pour acheter un bien ou un service. Le document doit, au minimum, exposer les biens et les services spécifiques à acheter, le prix et le moment où les biens et les services doivent être délivrés, la façon dont le paiement sera effectué et toutes les autres conditions pertinentes. Dans le contrat, l'accent est davantage mis sur les produits livrables que sur la façon dont fonctionne le partenariat.
- **Subvention ou subvention à une organisation sous-traitante** : l'accord de subvention indique la façon dont le bénéficiaire va utiliser l'argent et les

obligations qu'il doit respecter quant à la comptabilité et aux rapports à l'avenir.

- **Protocole d'entente (MOU)** : un MOU est souvent utilisé lorsqu'il n'y a aucun transfert d'argent direct mais que l'on attend que d'autres biens ou services soient échangés entre les organisations. Par exemple, un MOU décrit une relation où un partenaire principal fournit une formation, un soutien ou des produits de base à une organisation communautaire pour mener ses programmes.

### 9.8.1 Recherche de sous-bénéficiaires

Les sous-bénéficiaires peuvent combler les manques dans votre proposition et la rendre plus solide. Ils peuvent également vous apporter une présence sur le terrain dans les communautés où vous n'avez pas travaillé auparavant. Ils peuvent aussi vous apporter une expertise dans certains domaines techniques où vos compétences sont limitées. Les sous-bénéficiaires peuvent vous aider à mettre en œuvre le programme ou ils peuvent vous fournir une assistance technique et une formation. Ils ne doivent pas nécessairement être des plus petites organisations ; en effet, les ONG locales utilisent souvent les grandes ONG internationales pour leur apporter de l'aide technique sur un projet.

Pendant le processus de proposition, si vous sentez qu'il y a un manque que le sous-bénéficiaire peut combler, pensez aux possibilités suivantes :

- Si vous connaissez une organisation qui correspond et que vous avez noué une relation avec elle, inscrivez son nom dans votre candidature. Il s'agit de la meilleure possibilité, en particulier si vous avez travaillé avec cette organisation sans problème par le passé ou si vous souhaitez revêtir le rôle majeur de mise en œuvre.
- Si vous connaissez une organisation mais que vous n'avez jamais travaillé avec elle ou que vous n'êtes pas sûr de ses capacités, citez-la comme partenaire éventuel mais suggérez que vous validerez la sélection des partenaires une fois la subvention octroyée. Cela vous donne l'opportunité de mettre la subvention à une organisation sous-traitante en concurrence ou de mener une évaluation

du partenaire potentiel avant de conclure un accord. Dans ce cas, vous pouvez toujours signer un MOU avec le partenaire potentiel et clarifier le processus postérieur à la subvention que vous prévoyez d'utiliser pour finaliser la subvention.

Si vous ne connaissez pas d'organisation ou que vous n'êtes pas sûr des partenaires potentiels que vous avez rencontrés, il vaut peut-être mieux expliquer dans votre candidature que vous nommerez les sous-bénéficiaires plus tard et expliquer le processus que vous utiliserez pour la sélection des sous-bénéficiaires.

Avant de chercher un sous-bénéficiaire, exposez les critères auxquels il doit répondre. Il doit peut-être avoir de l'expérience ou être présent dans une certaine zone géographique ou peut-être qu'il doit avoir mis en œuvre un programme de taille similaire par le passé. Vous pouvez classer ces critères par ordre d'importance, afin qu'ils puissent vous aider à évaluer objectivement les organisations qui vous correspondent le plus.

Les stratégies pour trouver de bons sous-bénéficiaires impliquent de travailler avec les réseaux d'ONG et de leur demander avec quelles organisations ils ont travaillé dans le passé. Rencontrer les organisations et vérifier leur travail peut être très long, donc assurez-vous de commencer votre recherche de sous-bénéficiaires rapidement.

### 9.8.2 Recherche de fonds en tant que sous-bénéficiaire

Suivez les annonces de financement et cherchez les opportunités de financement auxquelles vous pouvez contribuer en tant que sous-bénéficiaire. Une fois que vous avez trouvé une opportunité appropriée, trouvez les organisations qui prévoient ou veulent être candidates pour la subvention. Ce processus est une question de réseau. Essayez de déterminer s'il existe des ONG qui sont particulièrement bien situées pour répondre à la subvention. Peut-être qu'il existe une organisation nationale qui effectue déjà un travail similaire et qui souhaiterait s'étendre. Appelez le directeur pour lui demander si l'organisation pense à candidater et faites-lui comprendre comme vous serez bien placé pour contribuer en tant que sous-bénéficiaire.

L'un des autres avantages de la recherche de fonds en tant que sous-bénéficiaire est que le bénéficiaire principal candidat peut disposer de plus de ressources à engager dans le développement de proposition. Le bénéficiaire principal peut vous demander de contribuer à votre partie de la description du programme et du budget. N'hésitez pas à demander au candidat principal des conseils sur le développement des cibles et des budgets.

Si l'organisation dirigeante avec laquelle vous travaillez échoue, il vous reste encore une chance de participer au programme. Aussitôt que la subvention est annoncée, essayez de contacter le candidat vainqueur et/ou le Gouvernement américain, puis faites-leur savoir de quelle façon vous comptez contribuer au programme. Le candidat vainqueur n'a peut-être pas nommé tous ses sous-bénéficiaires et peut vous ajouter dans son équipe avant que le programme ne commence.

## 9.9 Résumé et références

Le financement est une tâche complexe, mais avec une stratégie bien pensée, un programme, un budget et des partenariats solides vous augmenterez vos chances de réussite et continuerez à servir vos bénéficiaires qui comptent sur votre programme.

## Références

### Formulaires

- SF-424A (informations sur le budget) Programmes n'impliquant aucune construction <http://apply07.grants.gov/apply/forms/sample/SF424A-V1.0.pdf>

### Financement

- Know How Nonprofit (Savoir-faire sans but lucratif) : un endroit où les personnes qui travaillent pour des organisations à but non lucratif peuvent partager ce qu'elles ont appris les unes des autres <http://www.knowhownonprofit.org/funding>
- The Community Tool Box (La boîte à outils communautaire) : solliciter des contributions et un soutien en nature [http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub\\_section\\_main\\_1340.htm](http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1340.htm)
- Network for Good (Réseau pour la bonne cause) : Informations et outils de collecte de fonds en ligne <http://www.fundraising123.org/fundraising>
- Selecting Fundraising Software (Sélection des logiciels de collecte de fonds) : <http://www.techsoup.org/learningcenter/software/archives/page9939.cfm>



# Annexe I



# Annexe I

## Glossaire des termes et des acronymes

### A

**A-122** : cette circulaire du Bureau américain de la gestion et du budget, « Principes de coûts pour les organisations à but non lucratif », établit les principes pour déterminer le coût des subventions, des contrats et d'autres accords avec des organisations à but non lucratif. Par conception, les principes établissent que le Gouvernement américain est prêt à supporter une part équitable des coûts sauf interdiction ou restriction par la loi.

**A-133** : cette circulaire du Bureau américain de la gestion et du budget, « Audits des États, des gouvernements locaux et des organisations à but non lucratif », définit des normes pour assurer la cohérence et l'uniformité entre les agences du Gouvernement américain pour les audits des états, des gouvernements locaux et des organisations à but non lucratif dépensant les fonds du Gouvernement américain. Actuellement, pour les organisations basées aux États-Unis, le seuil pour un audit A-133 est de 500 000 USD par an et de 300 000 USD par an pour les organisations basées à l'étranger.

**Accord de coopération** : une des deux méthodes que le Gouvernement américain utilise pour apporter de l'aide. Le Gouvernement américain utilise cette méthode lorsqu'il souhaite conserver une participation importante dans le projet. Voir aussi Subventions.

**Acquisition** : un achat ou un contrat du Gouvernement américain pour obtenir quelque chose pour son utilisation personnelle. Cela comprend les produits, les produits de base ou les services. Voir aussi Assistance.

**ADS** : le Système de directives automatisé (ADS : <http://www.usaid.gov/policy/ads/>) englobe la totalité du corps réglementaire de l'USAID. De plus, il comprend des propositions de procédures, qui ne sont donc pas obligatoires, et des liens vers des exemples de bonnes pratiques.

**Agence fédérale de publication des audits** : un bureau du Gouvernement américain chargé de recevoir, traiter et distribuer aux agences du Gouvernement américain les dossiers de rapports d'audit simple des

milliers de bénéficiaires d'un financement du Gouvernement américain.

**AOR** : Représentant de l'Officier d'accord (anciennement dénommé l'Officier technique compétent. Dans le cadre d'un contrat, ce poste est dénommé Représentant de l'Officier chargé des contrats), le fonctionnaire de l'USAID chargé de suivre l'avancement du bénéficiaire vers l'objectif de l'accord et servant de lien technique entre le bénéficiaire et l'Officier d'accord (AO). L'AO nomme explicitement l'AOR et lui délègue l'autorité pour des responsabilités spécifiques. Il est nommé dans votre Accord de coopération.

**AO** : l'Officier d'accord, le fonctionnaire de l'USAID ayant l'autorité pour passer, administrer, résilier et/ou clôturer des accords, pour prendre des décisions et tirer des conclusions à ce propos au nom de l'USAID.

**Approbation préalable** : autorisation écrite de l'Officier d'accord de l'USAID préalable à un approvisionnement ou toute autre action.

**Approvisionnement** : acquérir des biens et des services de façon juste et transparente, conformément aux règles et aux règlements applicables.

**APR** : rapport du programme annuel, un rapport exigible dès la fin de la mise en œuvre du plan de travail annuel de l'organisation. Voir également SAPR.

**APS** : Déclaration de programme annuelle, une sollicitation de financement qui autorise le Gouvernement américain à octroyer plusieurs subventions sur une période.

**Articles interdits** : biens ou services ne pouvant en aucun cas être achetés avec les fonds du Gouvernement américain. Voir également Articles réglementés.

**Articles réglementés ou (produits de base réglementés)** : biens ou services qui ne doivent pas être achetés sans autorisation écrite spécifique préalable. Voir également Articles interdits.

**Assistance** : financement du Gouvernement américain à une personne ou à une organisation pour servir une fin publique. Voir aussi Acquisition.

**Attributions** : clauses qui décrivent la fin et la structure d'un projet, habituellement créées pendant les premières étapes de la gestion d'un projet. Voir également Champ de travail.

**Audit** : un examen et une vérification indépendants des activités et archives du système.

## B

**Bénéficiaire** : la personne, le groupe ou l'organisation, ciblée ou non, qui bénéficie, directement ou indirectement, de l'intervention de développement.

**Bénéficiaire** : une organisation recevant une assistance financière directe (une subvention ou un Accord de coopération) pour mener une activité ou un programme. Voir également Sous-bénéficiaire.

**(Bénéficiaire) principal** : le bénéficiaire du financement du Gouvernement américain qui reçoit directement les fonds et qui est finalement responsable du respect des cycles de déclaration et de l'atteinte des cibles du programme.

## C

**Cadeau** : gratification, faveur, remise, divertissement, invitation, prêt, période de grâce ou tout autre élément ayant une valeur monétaire. Cela inclut également des services, comme la prise en charge des formations, des transports, des déplacements locaux, des hébergements et des repas. Ils peuvent être fournis en nature, par l'achat d'un ticket, payés à l'avance ou bien remboursés après que la dépense a été engagée.

**CAP** : Programme de partenaires compétents, un programme financé par l'USAID qui travaille pour renforcer les capacités organisationnelles et techniques des organisations non gouvernementales, des organisations communautaires, des organisations confessionnelles, des organisations de soutien intermédiaires et des réseaux d'ONG, dans les secteurs techniques. CAP fournit une assistance technique, une formation et une gestion de subventions aux missions de l'USAID et aux unités opérationnelles pour améliorer les programmes de leur ONG.

**Catégories budgétaires** : catégories normalisées que le Gouvernement américain suggère à tous les bénéficiaires d'utiliser, notamment Personnel, Avantages sociaux, Consultants, Déplacements/transports, Équipement, Fournitures, Services des sous-traitants (sous-traitants), Coûts du programme (parfois remplacé par « coûts de construction ») Autres dépenses et Coûts indirects.

**CBO** : organisation communautaire.

**CFR** : Code des règlements fédéraux, la codification des règles générales et permanentes publiées dans le Federal Register (registre fédéral) par les ministères administratifs et les agences du Gouvernement américain.

**Choix de la marque** : le processus de développement d'une identité pour un produit ou un service en utilisant des images et des mots pour provoquer des réactions émotionnelles positives chez les bénéficiaires, qui sont influencés par leurs interactions avec la mise en application de la marque (promotion, service clients, autres clients, etc.). Voir également Marquage.

**Cible** : un nombre estimé de bénéficiaires qu'un programme compte atteindre pour un indicateur particulier au cours d'une période donnée.

**Classe de services autorisée** : sauf si certaines exceptions s'appliquent, les billets d'avion payés avec les fonds du Gouvernement américain doivent être acquis au coût standard d'un vol commercial (classe économique ou équivalente).

**Clauses standard obligatoires** : l'ensemble de règles et de règlements qui doivent être suivis par le bénéficiaire des fonds de l'USAID. (Pour plus d'informations, consultez <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf>.)

**Clôture** : la phase finale d'un projet pendant laquelle les activités sont finalisées et les tâches administratives sont terminées.

**Code géographique** : le code assigné aux bénéficiaires par l'USAID pour désigner les pays spécifiques desquels les bénéficiaires sont autorisés à acheter des biens et services.

**Communication** : le processus de transmission d'idées et d'informations sur la nature d'une organisation et les problèmes qu'elle traite, une activité continue principale qui est essentielle pour la survie d'une organisation. Voir également Marketing.

**Conseil d'administration** : le groupe régissant l'ensemble de la direction et de la mission d'une organisation.

**Constataion** : la réponse à un objectif d'audit confirmée par des éléments probants suffisants, appropriés et pertinents.

**Contrat** : le mécanisme que le Gouvernement américain utilise en subventionnant des acquisitions.

**Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet ou du programme que le Gouvernement américain ne prend pas en charge. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature. Voir également Contributions en nature et Subvention égale à la somme versée.

**Contribution en nature** : ressources autres qu'en espèces apportées à un projet qui peuvent comprendre des services bénévoles, des équipements ou des biens. Elles peuvent

également compter toute obligation de contribution du bénéficiaire.

**Coût affectable** : un coût engagé spécifiquement pour supporter ou avancer une subvention.

**Coût déductible** : un coût engagé considéré comme une charge admise.

**Coût inadmissible** : un coût engagé mis en doute par l'organisation d'audit et pour lequel l'USAID a convenu qu'il n'est pas imputable au Gouvernement américain.

**Coût raisonnable** : un coût qui est généralement reconnu comme ordinaire et nécessaire et qu'une personne prudente engagerait dans le cadre commercial normal.

**Coût total estimé** : le coût total prévu pour un projet inclus dans l'Accord de coopération d'une organisation.

**Coût unitaire** : le rapport entre le coût réel d'un programme et le nombre réel de cibles atteintes. Par exemple, un programme de prévention de 100 000 USD qui touche 1 000 personnes a un coût unitaire de 100 USD par personne touchée.

**Coûts directs** : biens et services achetés expressément au profit exclusif d'un projet et qui sont facturés à ce projet.

**Coûts inadmissibles** : coûts qui ne peuvent pas être remboursés soit en raison des réglementations, soit parce qu'ils ne sont pas raisonnables ou appropriés.

**Coûts indirects** : les coûts qui sont nécessaires pour bien mener un projet, mais qui ne sont pas attribuables à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif. Voir également NICRA.

**Coûts communs** : biens et services profitant à plusieurs projets et qu'un fournisseur ne peut pas facturer séparément pour chaque projet. Par conséquent, les biens sont imputés à chaque projet bénéficiaire sur la base d'une formule préalablement déterminée.

**CTO** : Officier technique compétent (terme obsolète, remplacé par AOR, Représentant de l'Officier d'accord, ou COR, Représentant technique de l'Officier chargé des contrats).

## D

**DEC** : centre d'échange sur l'expérience en développement de l'USAID, la plus grande ressource en ligne de documents de programme et techniques financée par l'USAID.

**Données de base (ou évaluation des données de base)** : un instantané de la

communauté ou du groupe de bénéficiaires ciblé avant le début d'un projet.

**Dossier d'audit** : un dossier de formulaires et d'informations qui comprend les constatations d'un audit et un plan d'action corrective pour traiter chaque constatation du rapport de l'auditeur.

**Décisions de la direction** : l'évaluation d'une recommandation par la direction et une décision sur la ligne de conduite appropriée à adopter.

**Déplacement international** : tout déplacement entre deux pays.

## E

**EIN** : numéro d'identification de l'employeur (également connu sous le nom de numéro d'identification fédéral américain qui identifie une entreprise ou une entité à but non lucratif) ; l'USAID l'utilise pour faciliter le paiement d'une subvention.

**Enquête préalable à la subvention** : un examen du système financier d'une organisation pour déterminer si ce système respecte les exigences minimales de l'USAID avant d'attribuer les fonds.

**Exclusion** : une mesure prise par un agent pour exclure un contractant d'un contrat du Gouvernement américain ou d'un sous-contrat approuvé par le Gouvernement américain pour une période raisonnable, spécifiée ; un contractant expulsé de cette façon est « exclu ».

**Exemption** : la permission écrite permettant d'outrepasser les exigences d'une politique spécifique. Les personnes autorisées, comme les Officiers d'accord, peuvent accorder des exemptions pour satisfaire les besoins spécifiques d'un projet.

**Exercice financier** : parfois appelé l'année fiscale ou le cycle budgétaire annuel ; une période utilisée pour calculer les états financiers annuels ([http://en.wikipedia.org/wiki/Financial\\_statement](http://en.wikipedia.org/wiki/Financial_statement)) dans les entreprises et autres organisations. Il peut correspondre ou non à l'année civile, c'est à dire du 1er janvier au 31 décembre. L'exercice financier du Gouvernement américain couvre une période de 12 mois qui commence le 1er octobre et se termine le 30 septembre suivant.

## F

**FAR** : Réglementations fédérales d'acquisition, l'ensemble des lois américaines qui régissent le processus d'approvisionnement du Gouvernement américain.

**FBO** : organisation confessionnelle.

**Financement** : la procédure qui consiste à solliciter et à recueillir des contributions (argent ou autres ressources), en demandant des dons aux particuliers, aux entreprises, aux fondations caritatives ou aux agences gouvernementales.

**Fly America Act** : une réglementation qui s'applique à tous les déplacements financés par le Gouvernement américain et qui exige l'utilisation de transporteurs aériens américains, avec quelques exceptions.

**FM ou FMO** : le Bureau de gestion financière de l'USAID.

**Frais accessoires** : dépenses engagées pendant le déplacement, comme des gratifications et des pourboires pour les services tels que la blanchisserie, les articles de toilette, etc.

**Fédéral** : appartenant au Gouvernement américain.

## G

**Gestion** : le fonctionnement quotidien de l'organisation. Voir également Gouvernance.

**Gouvernance** : le processus qui consiste à donner une vision, une direction, un but et un aperçu d'ensemble à une organisation au moyen d'une structure (un **Conseil d'administration**) distincte de la gestion quotidienne de l'organisation.

## H

**Horizon** : la période de temps qu'une organisation étudiera dans le futur, lors de la préparation d'un plan stratégique.

## I

**Impact** : les résultats identifiables et mesurables des activités du projet.

**Implication importante** : le droit que le Gouvernement américain se réserve pour faire valoir son avis dans le cadre d'un projet d'aide financé par le biais d'un Accord de coopération. Ce droit comprend généralement la capacité d'approuver les plans de travail, les budgets, le personnel clé, les plans de suivi et d'évaluation et les sous-bénéficiaires. L'Accord de coopération indique les domaines d'implication importante.

**Indemnités journalières** : le montant maximal qu'une personne est autorisée à dépenser par jour par le Gouvernement américain, pour couvrir l'hébergement et les repas et frais accessoires (M&IE) lorsqu'elle voyage pour le compte d'un projet.

**Indicateur** : un point de données spécifique qu'une organisation contrôle pour suivre la progression du programme. Voir également Cible.

## L

**Liste des parties exclues** : une base de données de personnes et d'organisations qui ne sont pas éligibles pour obtenir un financement de l'USAID ou d'une agence du Gouvernement américain. Les bénéficiaires ont la responsabilité d'utiliser des bases de données en ligne pour vérifier les fournisseurs, les consultants et les candidats avant de faire des achats ou des décisions d'embauche (<http://www.epls.gov>). Il existe d'autres sources en ligne pour vérifier l'éligibilité, comme la liste récapitulative des Nations Unies (<http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>) et la liste de ressortissants désignés du ministère américain des finances (<http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/>).

## M

**M&E** : suivi et évaluation, le processus qui consiste à collecter et à analyser des données et des informations dans le but d'identifier et de mesurer l'impact d'un projet.

**M&IE** : repas et frais accessoires, coûts engagés pendant le déplacement, comme les petits-déjeuners, les déjeuners, les dîners, les gratifications et les pourboires pour les services tels que la lessive, les articles de toilette, etc.

**Marketing** : les processus et activités qui contribuent à l'image publique d'une organisation. Cette dernière, lorsqu'elle est développée de manière efficace (et renforcée par le bon travail du personnel), aide à gagner la confiance des bénéficiaires, des dirigeants locaux et des donateurs. Voir également Communication.

**Marquage** : application des identités graphiques et des logos au matériel du programme ou à la signalisation du projet pour que les contributeurs le/la reconnaissent visuellement et qu'ils identifient les organisations qui effectuent le travail.

**Marque** : une représentation visuelle du produit ou du service, comme un logo ou un symbole graphique qui est facilement reconnaissable. Il s'agit de la « signature » de votre programme ou projet.

**Mission** : le corps représentatif de l'USAID dans un pays recevant l'aide de l'USAID.

**Modification** : changements demandés pendant la durée d'une subvention, tels

que les obligations supplémentaires, les changements apportés au programme et les changements de personnel clé, et qui doivent être approuvés.

**Montant de la subvention (ou subvention) :**

le montant total que vous prévoyez de dépenser au cours de la durée du projet. Voir également Coût total estimé.

**Montant engagé :** le montant que l'USAID a engagé pour le programme. Le remboursement des dépenses engagées par le bénéficiaire au-delà du montant engagé n'est pas garanti par l'USAID. Voir également Montant de la subvention.

**MOU :** Protocole d'entente, un document qui peut être utilisé comme confirmation des conditions convenues lorsqu'un accord oral n'a pas été immortalisé dans un contrat formel. Il peut également définir les consignes et les principes de base selon lesquels les parties travailleront ensemble pour atteindre leurs objectifs. Ne l'utilisez pas si un transfert de fonds est impliqué.

## N

**NICRA :** entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour le remboursement des coûts indirects. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur <http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf>.)

**Numéro DUNS (système de numérotation universel des données) :** un numéro unique de neuf caractères attribués à toutes les entreprises, qui est nécessaire pour faire des affaires avec le Gouvernement américain pour les contrats ou les subventions (voir <http://fedgov.dnb.com/webform>).

## O

**Objectif de coût :** la limite de coût d'une activité dans les limites du budget. Un projet ne peut pas dépasser l'objectif de coût qui lui a été assigné.

**ONG :** organisation non gouvernementale.

**Origine :** l'endroit d'origine où un article a été cultivé ou fabriqué. Voir également Provenance.

**OVC :** orphelins et enfants vulnérables.

## P

**Personnel clé :** fait référence aux postes du projet et aux personnes qui remplissent des

rôles particuliers. En général, les postes identifiés dans l'Accord de coopération comme le personnel clé sont les rôles de dirigeants considérés comme essentiels pour la mise en œuvre réussie de l'ensemble du projet.

**Plan de travail :** un document qui présente les activités prévues d'un programme, les ressources associées et les cibles.

**Plan d'action :** une série spécifique d'étapes qui décrit ce qui doit être fait, comment, quand et par qui pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Les plans d'action écrits peuvent être utilisés au niveau de l'organisation, du projet ou de l'activité.

**Planification stratégique :** processus d'une organisation visant à déterminer son orientation ou sa stratégie et à prendre des décisions dans ce sens. Selon une adaptation du *Guide pratique sur la planification et l'animation stratégique des organisations à but non lucratif* : « En termes simples, la planification stratégique détermine la direction d'une organisation au cours des prochaines années ou encore, la manière d'y parvenir et de savoir si elle y parviendra ou non. »

### Politiques relatives aux ressources

**humaines :** un ensemble de règles, de valeurs ou de principes-guides qui définissent la façon dont une organisation gère les problèmes liés aux ressources humaines. Les politiques de ressources humaines doivent refléter la bonne pratique, être écrites, être communiquées dans toute l'organisation et être vérifiées et modifiées périodiquement afin de traduire les changements de circonstances.

### Principes de la Comptabilité Généralement

**Reconnus (GAAP) :** une structure standard de consignes concernant la comptabilité et les rapports financiers. Elle comprend les normes, les conventions et les règles que les comptables suivent pour enregistrer et synthétiser les transactions ainsi que pour préparer des états financiers. De nombreux pays utilisent les Normes internationales d'information financière (IFRS, [http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Financial\\_Reporting\\_Standards](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Financial_Reporting_Standards)), établies et appliquées par le Conseil international des normes comptables ([http://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Accounting\\_Standards\\_Board](http://en.wikipedia.org/wiki/International_Accounting_Standards_Board)), qui fournit également une structure de normes comptables et d'information financière.

**Produit de base :** tout article pouvant être acheté ou vendu ; il s'agit généralement d'un produit ou d'une matière première (du bois, du blé, du café, des métaux, etc.).

**Prolongation sans frais (parfois appelée prolongation non financée)** : lorsque le bénéficiaire demande et obtient un délai supplémentaire pour utiliser des fonds de la subvention non dépensés après sa date de fin pour compléter des activités.

**Promotion** : tout type de tactique autre que la publicité (par exemple, des événements spéciaux, des affiches, des t-shirts, des brochures) utilisée par un vendeur (par exemple, une ONG) pour rendre les publics cibles spécifiques plus conscients d'un produit, d'un service ou d'une idée.

**Provenance** : l'endroit où une personne se procure un article ou un service, quelle que soit son origine (l'endroit d'origine où il a été cultivé ou fabriqué). Il s'agit généralement de l'emplacement physique du fournisseur. Voir également Origine.

## Q

**QPR** : Rapport de performance trimestriel.

## R

**Rapport des impôts payés aux pays étrangers** : le rapport que tous les bénéficiaires du Gouvernement américain doivent remplir pour déclarer la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) qui a été payée au gouvernement hôte. Les rapports sont utilisés pour s'assurer que l'assistance américaine à l'étranger n'a pas été imposée.

**Rapport financier fédéral (FFR)** : également appelé SF-425, un nouveau formulaire de rapport financier du Gouvernement américain (USG) qui remplace et consolide en un seul formulaire les deux rapports financiers de l'USG les plus fréquents : le Rapport d'état financier et le Rapport des opérations de trésorerie fédérales.

**Relations extérieures** : fait référence aux efforts d'une organisation pour améliorer les communications, favoriser les relations et renforcer la compréhension publique ainsi que soutenir l'organisation et son travail.

**Renforcement de capacité** : renforcement de la capacité d'une organisation à se gérer elle-même et à réaliser sa mission de façon efficace.

**Ressources humaines** : fait référence à la façon dont les employés sont gérés par les organisations ou le service personnel qui en est chargé.

**Revenu du programme** : fonds gagnés par le programme pour son propre bénéfice. Le revenu du programme provient, par exemple,

des frais facturés pour des services ou par des ventes de produits de base. Il est également gagné par la vente d'équipement qui n'est plus utile et qui a été acheté avec les fonds du programme. **Remarque** : Le revenu du programme est différent des activités qui génèrent un revenu pour lesquelles les bénéficiaires du programme gardent les revenus amassés.

**RFA** : Demande de candidature, un mécanisme pour les subventions ou les Accords de coopération, ce qui signifie que l'USAID anticipe le financement d'activités avec une supervision limitée. Les RFA sont le moyen le plus courant de solliciter la candidature des ONG.

**RFP** : Demande de propositions, un mécanisme pour les contrats. Les contrats peuvent être octroyés à tout type d'organisation, bien qu'ils soient fréquemment utilisés pour les organisations à but lucratif.

**Répartition du budget significative** : déplacer des fonds entre des catégories budgétaires au-dessus d'un seuil établi par l'USAID.

## S

**SAPR** : Rapport de performance semestriel (parfois prononcé « sappeur »), un rapport exigible tous les six mois aux cours de la mise en œuvre du plan de travail annuel d'une organisation qui informe le Gouvernement américain de la progression du projet. Voir aussi APR.

**Seuil de micro-achats** : le montant défini par votre organisation au-dessous duquel votre procédure d'approvisionnement sera simplifiée. Par exemple, si votre seuil de micro-achats s'élève à 1 000 USD, vous devrez obtenir un minimum de trois offres pour des articles dont le prix est supérieur, mais pas pour les articles dont le prix est égal ou inférieur à ce même montant.

**SF-1034** : formulaire-1034, bon public pour les achats et les services qui ne sont pas personnels, utilisé pour demander des fonds et liquider des avances pour une subvention ou un Accord de coopération.

**SF-1408** : formulaire-1408, Enquête préalable à la subvention sur le système de comptabilité du contractant potentiel, utilisé pour évaluer l'adéquation du système de comptabilité d'une organisation.

**SF-1420** : formulaire 1420, formulaire biographique employé du contractant, utilisé pendant le processus d'embauche pour collecter les informations pertinentes, notamment l'historique des salaires.

**SF-270** : formulaire-270, demande d'avance, utilisé pour demander des fonds pour une subvention ou un Accord de coopération.

**SF-424** : formulaire-424, Assurance de conformité, utilisé par les organisations pour garantir à l'USAID qu'elles seront en conformité avec les réglementations et les exigences nécessaires et qu'elles sont capables de réaliser correctement leur programme.

**SF-425** : formulaire-425, rapport financier fédéral, utilisé pour préparer des rapports financiers pour une subvention ou un Accord de coopération.

**Source interdite** : toute personne attendant une action officielle de l'agence d'un employé du Gouvernement américain, ou faisant des affaires ou cherchant à faire des affaires avec l'agence de ce dernier.

**Sous-bénéficiaire** : une organisation recevant une assistance financière d'un bénéficiaire principal (ou d'un autre sous-bénéficiaire) pour mener une activité ou un programme. Voir également Bénéficiaire.

**SOW** : champs d'application du travail, également appelé Attributions (TOR).

**Subvention à une organisation sous-traitante** : financement octroyé à une organisation par le biais d'un intermédiaire qui gère les fonds pour le bailleur de fonds initial.

**Subvention égale à la somme versée** : un pourcentage ou un montant fixe de ressources ne provenant pas du Gouvernement américain que l'USAID demande parfois aux bénéficiaires de fournir pour qu'un projet puisse être admissible à l'octroi de fonds. Voir également Contribution du bénéficiaire.

**Subvention** : une méthode utilisée par le Gouvernement américain pour fournir de l'aide. Dans le cas des subventions, le Gouvernement américain conserve un contrôle moins élevé sur le programme, comparativement aux Accords de coopération.

**Suivi budgétaire** : le montant des fonds engagés mais pas encore dépensés, qui est calculé en additionnant tous les fonds dépensés à ce jour et en soustrayant ce montant au montant engagé à ce jour. Voir également Taux d'absorption.

**SWOT** : analyse des forces (Strengths), faiblesses (Weaknesses), opportunités (Opportunities) et menaces (Threats), un outil de planification stratégique qui aide une

organisation à s'examiner elle-même ainsi que l'environnement futur et externe dans lequel l'organisation fonctionne.

**Système de comptabilité de caisse** : une méthode de comptabilité qui enregistre les événements en se basant sur le flux de trésorerie et la position de trésorerie. Le revenu est enregistré lorsque les fonds sont perçus et les dépenses sont enregistrées lorsque les fonds sont décaissés. Dans un système de comptabilité de caisse, les revenus et les dépenses sont également appelés encaissements et décaissements. La comptabilité de caisse ne reconnaît pas les promesses de paiements ni les intentions de recevoir un paiement ou un service dans l'avenir comme les dettes, les créances, les dépenses prépayées ou les régularisations. Ce système est plus simple pour les particuliers et les organisations qui ne comptent pas de nombreuses transactions de ce type ou lorsque le laps de temps entre le début de la transaction et le flux de trésorerie est très court. Voir également Système de comptabilité d'exercice.

**Système de comptabilité d'exercice** : une méthode de comptabilité qui enregistre les événements financiers en s'appuyant sur l'activité économique plutôt que sur l'activité financière. Dans la comptabilité d'exercice, le revenu est enregistré quand il est gagné et réalisé, quelle que soit la date à laquelle il est perçu. Voir également Système de comptabilité de caisse.

## T

**Taux d'absorption** : le taux auquel une organisation dépense les fonds de sa subvention sur une base périodique, en général tous les mois. Voir également Suivi budgétaire.

**TA** : assistance technique.

**TVA** : taxe sur la valeur ajoutée, prélevée sur l'achat de biens et services, similaire à la taxe de vente aux États-Unis.

## U

**USAID** : Agence américaine de développement international, une agence indépendante du Gouvernement américain qui soutient la croissance économique équitable et à long terme et avance les objectifs de politique étrangère des États-Unis.

**USG** : Gouvernement américain.

## V

**VIH/SIDA : VIH** (Virus de l'immunodéficience humaine), un virus pouvant infecter les personnes et détruire leur système immunitaire, le mécanisme du corps pour combattre une infection. **SIDA** : Syndrome d'immunodéficience acquise, la maladie qui résulte de l'incapacité du corps à combattre une infection.

**Véhicule** : « [V]éhicules automoteurs capable de transporter des passagers, comme les camions routiers, les bus et les voitures de tourisme, les cyclomoteurs, les scooters, les mobylettes et les véhicules utilitaires » (Partie 228.13 [b] du titre 22 du Code des règlements fédéraux).

## W

**Équipe de l'objectif d'aide** : le groupe de l'USAID qui effectue une détermination préliminaire de la durée et du type d'instrument de financement.

**Étude de la bonne gestion de l'organisation** : l'évaluation nécessaire de la performance passée, la réputation et les plans d'avenir d'un partenaire potentiel ou d'une autre entité, concernant plusieurs principes et pratiques commerciales. Cela implique normalement, au moins, un examen de leurs archives sociales, environnementales et financières.





# Annexe II



# Annexe II

## Clauses standard courantes de l'USAID

Les clauses standard sont composées de plusieurs lois, réglementations et exigences qui s'appliquent aux entités qui reçoivent un financement fédéral de l'USAID. Bien qu'elles soient « standard », ces clauses que vous trouvez dans votre Accord de coopération peuvent différer selon les critères suivants :

- Les organisations basées aux États-Unis et non basées aux États-Unis disposent de clauses standard différentes mais certaines se chevauchent.
- Certaines clauses standard doivent être comprises dans tous les Accords de coopération (« clauses standard obligatoires »), alors que d'autres sont uniquement incluses si elles correspondent à votre programme (« clauses standard requises telles qu'applicables »).

Certaines clauses standard fournissent des informations au bénéficiaire, alors que d'autres requièrent que le bénéficiaire prenne des mesures spécifiques.

La liste suivante ne comprend pas toutes les clauses standard que vous pouvez trouver dans votre subvention. Cependant, la liste comprend les articles majeurs qui peuvent affecter votre subvention, particulièrement ceux qui impliquent que vous fassiez quelque chose pour être en conformité.

### Légende



S'applique aux organisations non américaines



S'applique aux organisations américaines

## Comptabilité, audit et archives

Résumer les exigences concernant l'archive et la réalisation de l'audit annuel pour les bénéficiaires et les sous-bénéficiaires non basés aux États-Unis.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

### • *Action requise* :

- Conserver les archives trois ans après la fin de la subvention.
- Mener des **audits annuels** lorsque certains critères sont satisfaits.
- Remettre des rapports sur les conclusions de l'audit.
- Suivre la performance financière de la subvention à une organisation sous-traitante.

## Coûts admissibles

Définit le concept des coûts admissibles et explique la responsabilité de votre organisation pour s'assurer que les coûts sont admissibles.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Modification

Décrit le processus consistant à modifier l'Accord de coopération. (Voir **Modifications apportées à votre Accord**.)

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Applicabilité de la Partie 226 du titre 22 du Code des règlements fédéraux

Applique toutes les réglementations de la Partie 226 du titre 22 du Code des règlements fédéraux au bénéficiaire et aux sous-bénéficiaires de la subvention. (Voir **Exigences pour les sous-bénéficiaires**.)

- *S'applique aux* : bénéficiaires basés aux États-Unis
- *Actions requises* : s'assurer que les sous-bénéficiaires disposent d'une copie des clauses standard. Distribuer aux ONG non basés aux États-Unis une copie des clauses standard qui leur sont utiles.

## Préservatifs

Stipule que les informations fournies sur les préservatifs dans le cadre de cette subvention doivent être médicalement exactes et conformes avec les informations de la fiche de renseignements sur les préservatifs (Condom Fact Sheet) ([http://www.usaid.gov/our\\_work/global\\_health/aids/TechAreas/prevention/condomfactsheet.html](http://www.usaid.gov/our_work/global_health/aids/TechAreas/prevention/condomfactsheet.html)) disponible sur le site Web de l'USAID.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Conversion de dollars US en devise locale

Stipule que le chef d'équipe national de votre organisation doit consulter la mission de l'USAID concernant le processus de conversion des dollars en devise locale.

- *S'applique aux* : bénéficiaires basés aux États-Unis
- *Actions requises* : consulter la mission locale.

## Contribution du bénéficiaire (égale à la somme versée)

Définit les règles et les exigences concernant la contribution du bénéficiaire et la subvention égale à la somme versée.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires disposant d'une exigence de contribution du bénéficiaire ou de subvention égale à la somme versée dans le programme de la subvention.
- *Actions requises* : documenter et rapporter la contribution du bénéficiaire à votre organisation.

## Exclusion, suspension et autres questions de responsabilité

Stipule que vous acceptez d'avertir l'Officier d'accord (AO) immédiatement si vous apprenez que votre organisation ou tout agent de principes est disqualifié de l'octroi de fonds du Gouvernement américain (USG), ce qui se produit lorsqu'une personne est condamnée pour un crime. Fournit également une clause que vous devez inclure dans vos sous-accords et vos contrats.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Litiges

Fournit un processus pour résoudre les litiges dans le cadre de cette subvention.

- *S'applique aux* : bénéficiaires non basés aux États-Unis

## Lieu de travail exempt de drogues

Ensemble des règles qui régissent la politique du lieu de travail exempt de drogues et qui doivent entrer en vigueur dans les 30 jours suivant l'octroi de la subvention.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires
- *Actions requises* : distribuer une politique relative à un lieu de travail exempt de drogues dans les 30 jours à compter de l'attribution de la subvention aux employés qui participeront au programme financé par le gouvernement fédéral.

## Protection égalitaire prévue par la loi pour les organisations confessionnelles et les organisations communautaires

Stipule que les bénéficiaires de votre programme ne doivent pas être discriminés sur la base de leurs croyances religieuses. Stipule, en outre, que les organisations confessionnelles doivent distinguer leurs activités religieuses des activités menées dans le cadre de cette subvention, dans le temps ou dans l'espace. Stipule enfin que, si l'organisation recevant un financement dans le cadre de cette subvention octroie des fonds à une organisation sous-traitante, elle ne doit pas discriminer les sous-bénéficiaires potentiels sur la base de leur caractère ou affiliation religieuse.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Mise en œuvre du décret présidentiel 13224 – Décret présidentiel sur le financement du terrorisme

Rappelle aux bénéficiaires qu'il est interdit de fournir un financement aux personnes et aux organisations associées au terrorisme.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires
- *Actions requises* : vous devez vérifier la liste des parties exclues afin de contrôler que vos sous-bénéficiaires, fournisseurs et sous-traitants ne sont pas inéligibles à l'octroi de fonds du Gouvernement américain. (Voir la Liste des parties exclues et des fournisseurs inéligibles.)

## Transport et voyage international en avion

Stipule les règles concernant les voyages internationaux en avion financés dans le cadre de votre accord.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Approvisionnement local

Décrit les circonstances dans lesquelles l'approvisionnement local est autorisé.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Marquage dans le cadre de l'assistance financée par l'USAID

Décrit les exigences relatives au marquage et au choix de la marque dans le cadre de programmes financés par l'USAID.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Entente négociée sur les coûts indirects (NICRA)

Les clauses de cette section varient d'une organisation à une autre, selon que vous disposiez ou non d'une NICRA temporaire ou prédéterminée, établie lorsque votre Accord de coopération a été octroyé. Il existe d'importantes mesures de suivi que vous devez prendre, qui sont décrites en détails dans la section NICRA de ce document.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires qui suivent une NICRA
- *Actions requises* : suivre la réalisation de votre audit annuel, les partenaires disposant d'une NICRA temporaire devront proposer une NICRA finale à votre Officier d'accord.

## Non discrimination

Aucun citoyen américain ne peut être discriminé sur la base de sa race, de sa couleur, de sa nationalité, de son âge, d'un handicap ou de son sexe. La non discrimination est principalement uniquement applicable aux partenaires NPI s'ils prévoient de recruter ou d'embaucher des personnes financées dans le cadre de leur subvention aux États-Unis.

- *S'applique aux* : bénéficiaires basés aux États-Unis

## Non responsabilité

Si vous êtes poursuivi ou traîné en justice par une personne à cause d'une chose qui s'est passée au cours de l'exécution de votre programme, le Gouvernement américain ne sera pas tenu responsable.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Notifications

Décrit le processus officiel de communication entre votre organisation et l'USAID. Ce processus s'applique aux notifications formelles clés, pas aux communications quotidiennes.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Expédition de marchandises par voie maritime

Stipule que, si vous prévoyez d'expédier, par cargo, des biens au pays dans lequel vous travaillez, vous devez envoyer au moins la moitié de votre chargement sur des navires commerciaux américains privés. Un processus est également décrit pour les demandes d'exemptions, si l'expédition via un navire américain n'est pas une option viable.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires
- *Action requise* : vous devez remettre les copies des connaissements maritimes aux bureaux du Gouvernement américain spécifiés de l'USAID et au Ministère américain des transports.

## Approbation du Bureau de la gestion et du budget en vertu du Paperwork Reduction Act (loi sur la réduction des procédures papier)

Répertorie les différentes informations que vous êtes tenu de fournir au Gouvernement américain conformément aux clauses standard, et fournit une estimation du temps nécessaire pour être en conformité.

- *S'applique aux* : bénéficiaires basés aux États-Unis

## Organisations éligibles (financement pour la lutte contre le VIH/SIDA)

Cette clause stipule que les organisations éligibles pour recevoir un financement ne peuvent pas être tenues de soutenir ou de participer à une approche multi-sectorielle, ni de soutenir ou d'utiliser une méthode de

prévention ou de traitement à laquelle elles sont moralement opposées.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Organisations éligibles (trafic d'êtres humains/ prostitution)

Cette clause stipule qu'aucun des fonds dans le cadre de cet accord ne peut être utilisé pour promouvoir, soutenir ou plaider la légalisation ou la pratique de la prostitution. Cependant, cela ne signifie pas que les prostituées ne sont pas éligibles pour recevoir les services que vous offrez, tant que ces services ne promeuvent pas ou ne soutiennent pas la prostitution. Une clause similaire intitulée « Interdiction de l'utilisation des fonds fédéraux pour promouvoir, soutenir ou plaider la légalisation ou la pratique de la prostitution » peut également apparaître dans votre accord et renforcer cette politique.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Formation des participants

Cette clause apporte des réglementations qui doivent être suivies si votre programme comprend la formation de personnes non américaines dans leur pays natal. Cela comprend la formation de tout membre de votre personnel non américain aux États-Unis ou dans un pays tiers, ou si vous formez des nationaux d'un pays tiers dans le pays dans lequel vous mettez en œuvre le projet. Ces réglementations sont exposées dans la section **Formation des participants**.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Paiement

Les ONG non américaines ont trois clauses distinctes au sujet du paiement : 1) Avances et restitutions de paiement, 2) Paiement - Avances et 3) Paiement - Remboursements. Ces clauses établissent ce qui suit : 1) les processus pour la **demande et le décaissement de fonds du Gouvernement américain**, 2) ce qui se produit s'il reste **des fonds à la fin de la subvention** et 3) que l'USAID se réserve le droit de vous demander de restituer tout montant qui n'est pas dépensé conformément aux conditions de la subvention (c.-à-d. les coûts qui ne sont pas admissibles dans le cadre des réglementations exposées

dans la section **Approvisionnement** de ce guide.) Veuillez noter que, le processus exposé dans ces clauses exige l'utilisation du **SF-1034** pour demander des avances et déclarer la liquidation de fonds. Cependant, le Bureau de gestion financière de l'USAID demande plutôt aux partenaires NPI d'utiliser le **SF-270** pour demander des fonds (les avances et les remboursements) et le **SF-269 A** pour déclarer l'état des fonds.

- *S'applique aux* : bénéficiaires non basés aux États-Unis

## Approvisionnement en biens et marchandises

Expose les normes minimales qui doivent être comprises dans les politiques d'approvisionnement d'une organisation. (Voir les **Normes de la politique d'approvisionnement**.)

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Interdiction d'assistance aux trafiquants de drogue

Cette clause s'applique uniquement à certains pays, tel que défini dans le chapitre 206 du Système de directives automatisé (<http://www.usaid.gov/policy/ads/200/206.pdf>). Actuellement, seuls trois pays PEPFAR sont répertoriés : Haïti, le Vietnam et le Nigéria. Les organisations qui fonctionnent dans ces pays doivent suivre une procédure particulière pour obtenir l'approbation des sous-bénéficiaires et doivent inclure une clause spéciale dans leurs subventions aux organisations sous-traitantes.

- *S'applique aux* : bénéficiaires opérant en Haïti, au Vietnam ou au Nigéria

## Avis officiels

Cette clause vous encourage à avertir le public de votre travail et vous demande d'inclure une déclaration dans tout communiqué de presse relatif à votre projet financé par l'USAID. En outre, vous êtes tenu de fournir à votre AOR/COR et au Bureau des affaires publiques de l'USAID des copies des communiqués de presse relatifs à votre projet financé par l'USAID avec autant d'avance que possible. (Voir **Marquage et choix de la marque**.)

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Publications et communiqués de presse

Une copie de toutes les publications résultant de votre travail financé par l'USAID doit être envoyée à l'adresse indiquée, au format indiqué. Cette clause clarifie également les droits d'auteur de ces documents.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires
- *Action requise* : des exemplaires des publications doivent être envoyés à l'adresse indiquée dans votre accord.

## Normes en matière d'accessibilité aux chantiers de personnes handicapées

Pour les projets comprenant soit des constructions neuves soit des rénovations, les structures qui en résultent doivent satisfaire ou dépasser les normes d'accessibilités américaines pour les personnes handicapées.

- *S'applique aux* : bénéficiaires ayant des composants de construction ou de rénovation dans leur programme

## Réglementations régissant les employés et règles de conduite

Cette clause expose les règles de conduite des employés travaillant dans des pays étrangers dans le cadre de cette subvention. Cela comprend les réglementations régissant la propriété personnelle, qui sont désignées pour s'assurer qu'elles ne tirent pas de profit de la vente d'articles qui ont été amenés dans le pays sans aucune taxe.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Rapports sur les impôts étrangers

Exige que vous remettiez un rapport pour tout impôt payé à un pays étranger qui a été évalué et remboursé à votre organisation.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires
- *Action requise* : remettre un rapport annuel avant le 16 avril. (Voir **Rapport des impôts payés aux pays étrangers**.)

## Révision du budget de la subvention

Cette clause stipule que vous devez demander l'approbation pour une **répartition du budget considérable**, ainsi que pour d'autres **modifications majeures dans votre champ d'application**.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Sous-accords

La clause concernant les sous-accords diffère pour les ONG basées aux États-Unis et les ONG non basées aux États-Unis.

Cette clause dans les accords avec des ONG basées aux États-Unis stipule que toute communication avec les sous-bénéficiaires et les sous-traitants dans le cadre de la subvention doivent être dirigés via le bénéficiaire à l'USAID. Les sous-bénéficiaires ne peuvent pas communiquer avec l'USAID directement concernant les problèmes relatifs à cette subvention.

La clause pour les ONG non basées aux États-Unis stipule que les sous-bénéficiaires doivent être examinés par rapport à la **liste des parties exclues** et que l'accord doit uniquement être réalisé avec des organisations responsables qui ont la capacité potentielle de réussir conformément aux conditions d'un accord proposé. En outre, cette clause stipule que les **sous-accords doivent inclure certaines clauses et politique nécessaires**.

- *S'applique aux* : bénéficiaires ayant des sous-bénéficiaires

## Résiliation et suspension

Cette clause fournit les fondements et le processus pour résilier la subvention.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Titre de propriété

Dans les Accords de coopération, vous trouverez cinq clauses différentes qui sont relatives au titre, à l'utilisation et à l'entretien de propriété. Les ONG non basées aux États-Unis peuvent trouver des clauses décrivant

les restrictions concernant l'utilisation de la propriété dont elles détiennent le titre, et l'utilisation et l'entretien de la propriété lorsque le titre appartient au Gouvernement américain ou le gouvernement du pays coopérant. Les ONG basées aux États-Unis trouveront une clause décrivant l'utilisation et l'entretien de la propriété dont le titre reste en possession du gouvernement du pays coopérant.

Consultez la section **Équipement** du chapitre concernant l'approvisionnement pour de plus amples détails sur l'utilisation de la propriété achetée dans le cadre de cette subvention.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Politique de l'USAID en matière de handicap

Requiert que vous ne discriminiez pas les hommes, les femmes ou les enfants souffrant d'un handicap dans vos programmes.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Règles de l'USAID en matière d'éligibilité des biens et services

Résume les réglementations et les restrictions relatives à l'approvisionnement pertinentes pour votre subvention. Ces réglementations et restrictions ne s'appliquent pas aux approvisionnements réalisés avec des fonds privés pour satisfaire une exigence de contribution du bénéficiaire dans le cadre de votre subvention. (Voir Approvisionnement)

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires
- *Action requise* :
  - conserver les archives justifiant certaines décisions d'approvisionnement.
  - S'assurer que les fournisseurs ne sont pas inéligibles en vérifiant la Liste des parties exclues.

- Inclure une section dans les sous-accords concernant les approvisionnements de 5 000 USD ou plus.

## Utilisation des services de la valise diplomatique

Dans certains cas, la mission nationale et l'Ambassade américaine peuvent vous autoriser à utiliser la valise diplomatique pour transmettre des documents relatifs à votre programme, comme la remise de versions imprimées de rapports signés. L'Ambassade américaine peut également permettre à vos employés d'envoyer et de recevoir une petite quantité de courrier personnel, mais pas colis ni de magazines. Veuillez contacter votre mission nationale pour voir si l'ambassade dans le pays dans lequel vous travaillez autorise une telle utilisation des services de la valise diplomatique.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires

## Activités de planification de la population bénévole

Il existe deux clauses concernant la planification de la population et la planification familiale. La première stipule que les fonds du Gouvernement américain ne peuvent pas être utilisés pour la stérilisation et les avortements non volontaires. La seconde stipule que les fonds du Gouvernement américain ne peuvent pas être utilisés pour forcer quelqu'un à utiliser une méthode de la planification familiale qui est contraire à ses croyances morales. Cette clause dispose de réglementations plus détaillées concernant la planification familiale qu'il est important de comprendre si votre programme NPI ou un programme financé par le Gouvernement américain que vous allez entreprendre inclut un composant de la planification familiale.

- *S'applique à* : tous les bénéficiaires





[www.ngoconnect.net](http://www.ngoconnect.net)



1825 Connecticut Ave., NW  
Washington, D.C. 20009-5721  
Tel. 202-884-8000  
Fax 202-884-8400

[www.fhi360.org](http://www.fhi360.org)