CAPABLE
PARTNERS PROGRAM
New Partners Initiative

Conseils de mise en œuvre *pour les* partenaires de l'USAID

USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

fhi360
THE SCIENCE OF IMPROVING LIVES

À propos de l'initiative pour la recherche de nouveaux partenaires

L'Initiative pour la recherche de nouveaux partenaires (NPI), lancée en 2005 lors de la Journée mondiale du SIDA, est une action initiée par le PEPFAR pour aider les nouveaux partenaires autochtones à renforcer leur capacité à lutter contre le VIH/SIDA au niveau local. Créé dans le cadre du Plan d'urgence présidentiel américain d'aide à la lutte contre le SIDA (PEPFAR), le projet NPI finance des partenaires sélectionnés au préalable parmi des organisations non gouvernementales (ONG) en mesure d'atteindre les personnes nécessitant des services liés au VIH/SIDA mais qui manquent d'expérience en termes de collaboration avec le Gouvernement américain. Ces ONG, incluant aussi bien des organisations communautaires que confessionnelles, mettent en œuvre des programmes de prévention et de soins liés au VIH/SIDA dans les pays visés par le PEPFAR. Grâce à une assistance technique personnalisée et des formations globales, le projet NPI permet d'améliorer les capacités techniques et organisationnelles des partenaires et d'assurer la qualité et la viabilité des programmes de lutte contre le VIH.

Par l'intermédiaire des ressources, des formations, des activités de développement des compétences et du site Web, *www.NPIConnect.Net*, une plate-forme d'échange d'informations et de ressources pour les bénéficiaires, le programme d'assistance technique NPI vise à :

1. renforcer la capacité des partenaires ;
2. développer la responsabilité communautaire ; et
3. améliorer la qualité des services de prévention et de soins liés au VIH.

Cette volonté de créer des organisations efficaces en plus de programmes solides était un aspect déterminant du projet NPI.

Remerciements

L'ouvrage *Conseils de mise en œuvre pour les partenaires de l'USAID* est une initiative collaborative, qui tire partide la sagesse et de l'expérience de nombreuses personnes et organisations. Parmi elles, peut être cité, le personnel technique du projet NPI CAP de FHI 360 qui a identifié les besoins communs et prodigué des conseils appropriés. Les prestataires d'assistance technique JSI/NuPITA et leur partenaire Initiatives, Inc. ont également contribué à la publication en apportant des informations supplémentaires. Nous remercions aussi tout particulièrement l'équipe de communication du Programme de partenaires compétents (CAP) qui a aidé à conceptualiser, rechercher, rédiger et réviser chacun des numéros de *NPI-Connect eNews*, sur lesquels est basée cette publication.

Enfin, nous tenons à témoigner notre gratitude à l'équipe NPI du Gouvernement américain pour les efforts continus déployés pour la révision du contenu de la série *eNews* afin de garantir leur cohérence avec les réglementations du Gouvernement américain régissant la gestion des subventions NPI.

Le financement de *Conseils de mise en œuvre pour les partenaires de l'USAID* a été accordé à NPI CAP par l'USAID. Son contenu ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du Gouvernement américain.

©2012. Tous droits réservés à FHI 360 et à l'USAID. Conseils de mise en œuvre pour les partenaires de l'USAID peut être photocopié ou adapté, totalement ou partiellement, à condition que le matériel soit distribué gratuitement et que NPI CAP et l'USAID soient mentionnés comme source. Consultez *www.NPIConnect.Net* pour une version électronique de l'ouvrage.

Initiative pour la recherche de nouveaux partenaires du Programme de partenaires compétents (NPI CAP)

FHI 360
1825 Connecticut Ave, NW
Washington, DC 20009-5721

Table des matières

Abréviations et Acronymes ii
Préface iii
À propos de cet ouvrage iv

1. Gouvernance 1
1.1 Gouvernance, gestion et rôle du Conseil d'administration 3
1.2 Comment mettre en place un Conseil d'administration efficace 5
1.3 Aperçu de la planification stratégique 9

2. Gestion Financière 13
2.1 Aperçu de la gestion financière 15
2.2 Suivis budgétaires et taux d'absorption de liquidités 18
2.3 Comprendre la fluctuation des taux de change 20
2.4 Contribution du bénéficiaire 24
2.5 Attribution des coûts communs à plusieurs projets 26
2.6 Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA) 29
2.7 Demande de fonds du Gouvernement américain à l'aide du formulaire 270 (SF-270) 35
2.8 SF-425 : compléter votre formulaire de rapport financier du Gouvernement américain 40
2.9 Exigences en matière d'audit annuel : questions et réponses 44

3. Ressources Humaines 49
3.1 Aperçu des politiques de ressources humaines (RH) 51
3.2 Mise en pratique des politiques de RH 54
3.3 Supervision formative : une stratégie pour renforcer les organisations et les individus 57
3.4 Évaluations de performance 60
3.5 Personnel clé 64
3.6 Collaboration avec des volontaires pour renforcer votre organisation 66

4. Gestion du Programme 71
4.1 Utilisation de votre plan de travail comme outil de gestion 73
4.2 Gestion des sous-bénéficiaires dans le cadre d'un Accord de coopération 76
4.3 Vous et votre équipe de l'USAID 78
4.4 Gestion de votre relation avec vos donateurs 81
4.5 Implication de la communauté 85
4.6 Exigences en matière de rapport semestriel de performance 88
4.7 Organisations confessionnelles et financement du Gouvernement américain 90
4.8 Clôture de projet : chronologie 92
4.9 Clôture de projet : rapports et actions nécessaires 96

5. Conformité 101
5.1 Aperçu des politiques d'acquisition 103
5.2 Procédures d'acquisition et admissibilité 107
5.3 Acquisition : demande de soumission et sélection 110
5.4 Acquisition : articles réglementés et interdits 114
5.5 Restrictions concernant la provenance et l'origine, codes géographiques, restrictions concernant les fournisseurs et exemptions 117
5.6 Acquisition de véhicules 121
5.7 Recherches concernant les parties exclues et le terrorisme 123
5.8 Voyages internationaux – planification et exigences 125
5.9 Frais de voyage et remboursement 128
5.10 Cadeaux offerts/lobbying exercé sur des employés du Gouvernement américain 133
5.11 Exigences environnementales de l'USAID : évaluation de l'impact sur l'environnement 136

6. Suivi et Évaluation 139
6.1 Utilisation de la planification de projets basée sur des données factuelles 141
6.2 Aperçu du système de suivi et d'évaluation (M&E) 144
6.3 Gestion des cibles selon le PEPFAR 148

7. Relations Extérieures 153
7.1 Marketing des ONG : développement d'un plan de communication 155
7.2 Choix de la marque de votre programme 158
7.3 Respect des exigences de marquage du donateur 161
7.4 Présentation éclair de votre programme à des partenaires et bailleurs de fonds potentiels 164
7.5 Récits de réussite du programme 169

8. Glossaire 173

Abréviations et Acronymes

ADS	Système de directives automatisé
AO	Officier d'accord
AM	Responsable d'activité
AOR	Représentant de l'Officier d'accord
APR	Rapport de performance annuel
APS	Déclaration de programme annuelle
CA	Accord de coopération
CAM	Secteur de gestion d'audit de contrats
CAP	Programme de partenaires compétents
CBO	Organisation communautaire
CCM	Mécanisme national de coordination
CDC	Centres pour le contrôle et la prévention des maladies (une agence du HHS)
CFR	Code des règlements fédéraux des États-Unis
ACDI	Agence canadienne de développement international
CLOCA	Évaluation de la capacité organisationnelle à la clôture
CMP	Division des paiements et de la gestion de la trésorerie
COP	Plan opérationnel national
COR	Représentant de l'Officier chargé des contrats
CTO	Officier technique compétent
DEC	Centre d'échange d'expériences en matière de développement (USAID)
DFID	Ministère du développement international
EIN	Numéro d'identification d'employeur
UE	Union européenne
FAC	Agence fédérale de publication des audits
FAR	Réglementations fédérales américaines sur l'acquisition
FBO	Organisation confessionnelle
FM	Bureau de gestion financière
FMO	Bureau de gestion financière
FRBNY	Banque fédérale de réserve de New York
GAAP	Principes de la comptabilité généralement reconnus
GFATM	Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme
GMO	Officier de gestion des subventions
GMS	Expert en gestion des subventions
HHS	Ministère américain de la santé et des services sociaux
RH	Ressources humaines
HRSA	Administration des ressources et des services sanitaires (une agence du HHS)
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
NOA	Avis d'attribution de subvention (utilisé principalement par le HHS)
NPI	Initiative pour la recherche de nouveaux partenaires
OAA	Bureau d'acquisition et d'assistance
OD	Développement organisationnel
OGAC	Bureau américain du coordinateur international pour le SIDA
OHA	USAID – Bureau pour le VIH/SIDA
OMB	Bureau américain de la gestion et du budget
OVC	Orphelins et enfants vulnérables
PD	Directeur de projet ou programme
PEPFAR	Plan présidentiel d'aide à la lutte contre le SIDA
PLHIV	Personnes vivant avec le VIH PLWHA
PLWHA	Personnes vivant avec le VIH/SIDA
PMTCT	Prévention de la transmission de la mère à l'enfant
PO	Responsable du programme
PVO	Organisation privée volontaire
QPR	Rapport de performance trimestriel
RFA	Demande de candidatures
RFP	Demande d'offres
RFQ	Demande de devis
SAPR	Rapport de performance semestriel
SF	Formulaire
SI	Initiative stratégique
SO	Objectif stratégique
SOW	Énoncé des travaux
SWOT	Forces, faiblesses, opportunités et menaces
TA	Assistance technique
TBD	À déterminer
TEC	Comité d'évaluation technique
TOCA	Évaluation de la capacité organisationnelle technique
TWG	Groupe de travail technique
ONUSIDA	Programme 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
VCT	Conseils et dépistage volontaires
WB	Banque mondiale

Préface

Le renforcement de capacité a toujours représenté une part importante des efforts de développement de l'USAID. Depuis peu, il est de mieux en mieux accepté et fait désormais partie intégrante des efforts du Gouvernement américain pour lutter contre l'épidémie mondiale de SIDA. L'attention accrue accordée au concept nous a donné l'opportunité de développer encore plus nos efforts de renforcement de capacité.

Sous la direction du Bureau du coordinateur international du SIDA (OGAC) et de ses agences partenaires, l'Initiative pour la recherche de nouveaux partenaires (NPI) vise à renforcer les systèmes institutionnels des organisations non gouvernementales (ONG) luttant contre le VIH et le SIDA dans 14 pays—Botswana, Côte d'Ivoire, Éthiopie, Haïti, Kenya, Mozambique, Namibie, Nigeria, Rwanda, Afrique du Sud, Tanzanie, Ouganda, Vietnam et Zambie—de façon à ce que ces ONG soient mieux à même de gérer un financement du Gouvernement américain et de déployer des interventions efficaces pour la prévention, les soins et le soutien liés au VIH. Pour les nouveaux partenaires du Gouvernement américain dans la lutte contre le VIH et le SIDA, le projet NPI offre une gamme d'outils et de ressources ainsi que des services d'assistance technique personnalisée et des formations globales afin que les compétences acquises pendant la période de la subvention NPI puissent être institutionnalisées et deviennent viables. *Conseils de mise en œuvre pour les partenaires de l'USAID* est l'un des nombreux produits significatifs issus de cet engagement continu.

Les utilisateurs de l'ouvrage *Conseils de mise en œuvre* y découvriront les avis de nombreux experts en développement dont les efforts ont été mis en commun pour créer un produit complet à double objectif. D'une part, ce guide représente une ressource pour les nouveaux partenaires de l'USAID afin de les aider à mieux comprendre les nombreuses règles, réglementations et procédures de l'USAID définies dans les Accords de coopération. D'autre part, ce guide offre une variété de mesures concrètes et de stratégies pour aider les nouvelles organisations partenaires à mieux gérer et mettre en œuvre leurs activités *liées au VIH/ SIDA*. En outre, les *Conseils de mise en œuvre* aideront les organisations à être plus compétentes dans la gestion des subventions de l'USAID, à fonctionner de manière plus efficace et à mieux répondre aux besoins de prévention, de soins et de soutien au sein des communautés qu'elles servent.

Nous dédions *Conseils de mise en œuvre* aux trois séries de bénéficiaires NPI et aux partenaires de mise en œuvre locaux qui agissent pour parvenir à une génération sans SIDA. Grâce à votre dévouement et votre ténacité, vous avez prouvé qu'avec le soutien approprié, la capacité organisationnelle peut être renforcée avec succès pour ainsi améliorer le fonctionnement au niveau institutionnel et au niveau de la prestation de services. Nous vous félicitons pour vos nombreuses réalisations et saluons vos réussites.

Kenneth Sklaw
Responsable de l'équipe NPI de l'USAID
Agence américaine de développement international

À propos de cet ouvrage

Remarque : les articles contenus dans ce recueil se concentrent particulièrement sur les réglementations de l'Agence américaine de développement international (USAID) et non celles d'autres agences du Gouvernement américain. Ces informations sont destinées uniquement à venir en aide aux bénéficiaires de l'USAID.

Les réglementations en elles-mêmes et votre Accord de coopération avec l'USAID sont des sources incontournables.

Ce recueil de conseils rassemble et développe une série de lettres d'informations électroniques mensuelles, *NPI-Connect eNews*, qui étaient destinées à aider les nouveaux partenaires et prestataires d'assistance technique ayant très peu ou aucune expérience en termes de collaboration avec le Gouvernement américain. Chaque lettre d'informations répondait à des questions spécifiques sur la façon de renforcer les systèmes et procédures d'une organisation et sur la façon de gérer les règles et réglementations de l'USAID. Chacune présentait également un aspect du développement organisationnel (OD) : gouvernance, gestion financière, ressources humaines, gestion du programme, relations extérieures, conformité ainsi que suivi et évaluation. Ce recueil rassemble tous les sujets sous le domaine OD auquel ils se rapportent afin de faciliter la consultation et l'utilisation des informations.

Des spécialistes expérimentés en OD, travaillant avec des ONG à travers le monde, ont contribué à cet ouvrage et ont révisé son contenu afin de garantir l'absence de lacunes dans les ressources de renforcement de capacité disponibles. Nous espérons que ce recueil ainsi que les outils et ressources complémentaires disponibles sur *www.NPIConnect.Net* rempliront leur objectif et aideront en même temps les ONG à se développer et devenir encore meilleures dans la mise en œuvre de leurs programmes et la réalisation de leurs missions.

Comment utiliser ce guide

La table des matières au début et l'index à la fin vous aident à trouver rapidement le sujet spécifique dont vous avez besoin.

Version en ligne

Si vous lisez cette publication en ligne, vous pouvez passer d'une page à une autre dès qu'un mot ou une phrase est en vert et souligné(e). Ce sont des liens actifs, ce qui signifie que, lorsque vous cliquez dessus, une nouvelle page contenant plus d'informations sur un sujet particulier apparaît.

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

Governance

GOUVERNANCE

La gouvernance se rapporte au systèmes et processus nécessaires pour assurer l'orientation générale, l'efficacité, la supervision et la responsabilisation d'une organisation. Cela relève généralement de la responsabilité du Conseil d'administration, qui définit les politiques que le directeur général et le personnel exécutent jour après jour.

Une bonne gouvernance est essentielle au fonctionnement efficace de toute organisation non gouvernementale (ONG). De nombreuses ONG, fondées pour répondre à des besoins sociaux impérieux, débutent avec quelques personnes qui accomplissent des tâches multiples et ne font pas de distinction claire entre les fonctions de gouvernance et de gestion. Cependant, quand une organisation se développe, il est primordial de distinguer la gouvernance de la gestion pour permettre à l'organisation de remplir sa mission, de respecter ses valeurs et de réussir à long terme.

Cette section présente les concepts de base de la gouvernance, les distinctions et les relations entre la gestion et le Conseil d'administration et offre un aperçu de la planification stratégique, un processus clé pour définir l'orientation future d'une organisation.

Sujets abordés :

1.1 Gouvernance, gestion et rôle du Conseil d'administration
1.2 Comment mettre en place un Conseil d'administration
1.3 Aperçu de la planification stratégique

1.1

Gouvernance, gestion et rôle du Conseil d'administration

Q **Quelle est la différence entre gouvernance et gestion ? Qui assure la gouvernance et pourquoi est-ce important ?**

R Tandis qu'une organisation prospère et se développe, il est primordial de comprendre la différence entre gouvernance et gestion et de savoir qui en est responsable. La gouvernance est une question de vision et d'orientation organisationnelle, tandis que la mise en œuvre quotidienne des politiques et procédures relève de la gestion.

Dans la plupart des organisations de la société civile, la gouvernance est assurée par un Conseil d'administration, qui peut également être appelé Comité de gestion, Conseil de direction, Conseil des gouverneurs ou Conseil de surveillance. Ce groupe supervise l'organisation en s'assurant qu'elle remplit sa mission, qu'elle respecte ses valeurs et qu'elle reste viable à long terme.

De manière non exhaustive, le Conseil d'administration a les responsabilités suivantes :

- *définir les attentes de l'organisation*
  - établir et sauvegarder sa vision, sa mission et ses valeurs ;
  - développer sa stratégie (par exemple, un plan stratégique à long
  - terme) ; et
  - créer et/ou approuver les politiques de l'organisation.
- *confier le pouvoir*
  - sélectionner, gérer et soutenir le directeur général de l'organisation.
- *vérifier la performance*
  - garantir la conformité avec le document constitutif (par exemple, une charte) ;
  - garantir la responsabilisation et la conformité avec les lois et les
  - réglementations ; et
  - assurer une supervision financière appropriée.

Le groupe de gestion reçoit ses instructions du Conseil d'administration et les met en œuvre jour après jour. Le groupe de gestion a les responsabilités suivantes :

- *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 d'administration.

Une fois que l'équilibre entre les responsabilités du Conseil d'administration et du groupe de gestion est établi et qu'il fonctionne bien, l'organisation est plus apte à :

- *répondre aux attentes* des clients, bénéficiaires et autres parties prenantes ;
- *offrir des programmes de qualité* qui soient réalisables et efficaces ; et
- *se conformer aux lois,* aux réglementations et aux autres exigences.

DEFINITIONS

Gouvernance : les systèmes et processus utilisés pour assurer l'orientation générale, l'efficacité, la supervision et la responsabilisation d'une organisation ; cela fait en général partie des compétences d'un Conseil d'administration.

Gestion : l'art de diriger les opérations quotidiennes de l'organisation.

Statuts : les règles qui régissent le fonctionnement d'un organisme à but non lucratif. Les statuts indiquent souvent les méthodes pour la sélection des administrateurs, la création des comités et la tenue des réunions.

Conseil d'administration	Direction générale	Résultats
Définit les attentes	Communique les attentes	= Attentes des parties prenantes satisfaites
Confie le pouvoir	Met en œuvre	= Programmes de qualité efficaces
Vérifie la performance	Rapporte la performance	= Conformité aux exigences et réglementations

Si votre organisation a des difficultés à trouver un équilibre entre le Conseil d'administration et la direction générale, revoyez la charte de votre organisation ou tout autre document constitutif, le mandat du Conseil d'administration et les descriptions des postes des cadres dirigeants afin de voir quels paramètres y sont définis.

Si ces sources sont insuffisantes pour clarifier la situation, alors envisagez de demander au Conseil d'administration de définir plus clairement les responsabilités et les procédures. En fin de compte, c'est aux personnes chargées de la gouvernance (et par conséquent cela relève des responsabilités du Conseil d'administration) de s'assurer que les rôles organisationnels et les structures sont clairement définis.

RÉFÉRENCES

Un manuel de gouvernance des ONG
http://www.ecnl.org/dindocuments/18_Governance%20Handbook.pdf

Aperçu de la gouvernance
http://www.npi-connect.net/documents/592341/0/Capacity+Building+Series+-+Governance+at+a+Glance

Mécanismes de gouvernance et de Conseil d'administration
http://www.help4nonprofits.com/H4NP.htm#Boards

1.2

Comment mettre en place un Conseil d'administration efficace

Q **Pourquoi notre organisation a-t-elle besoin d'un conseil d'administration et comment en créer un efficace ?**

R L'un des actifs clés de votre organisation est son Conseil d'administration. Le Conseil d'administration, requis dans la plupart des pays pour permettre à une ONG de s'inscrire et de fonctionner en toute légalité, est principalement chargé de superviser, mais ses membres peuvent également agir en tant que défenseurs et collecteurs de fonds.

Gouvernance 1.1 : Gouvernance, gestion et rôle du Conseil d'administration a traité les différences entre la gouvernance et la gestion et a présenté les vastes responsabilités d'un Conseil d'administration. Ici, nous nous concentrons sur la façon de former un Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration d'une ONG est généralement constitué de volontaires et est séparé de la gestion et du personnel salarié de l'organisation. La fonction principale du Conseil d'administration est de superviser l'organisation, notamment de s'assurer que l'ONG remplit sa mission, qu'elle respecte ses valeurs et qu'elle reste viable à long terme. Il peut se composer de dirigeants de la communauté, de représentants des groupes bénéficiaires et/ou de donateurs privés. En général, un Conseil d'administration se réunit régulièrement avec le directeur général et l'équipe de gestion de l'organisation pour évaluer la progression.

Les organisations sont régies de différentes façons. Certains Conseils d'administration se réunissent fréquemment, en particulier lorsque les organisations sont récentes ou qu'elles font face à des défis. D'autres Conseils d'administration interviennent moins et se réunissent tous les trimestres ou tous les ans pour vérifier les rapports financiers et rapports de performance et pour définir les buts de l'année suivante.

Que vous le vouliez ou non, la communauté considérera les membres de votre Conseil d'administration comme un reflet de votre organisation. De cette façon, le Conseil d'administration peut être aussi bien le visage que le destin de votre organisation. Par conséquent, il est très important de trouver des membres qui représenteront bien votre organisation et qui seront en mesure d'attirer le soutien de votre cause.

Définir des critères d'éligibilité

Bien que chaque ONG soit unique, il existe des critères de qualification quasi-universels pour les membres du Conseil d'administration. Tout d'abord, un membre du Conseil d'administration doit être impliqué dans la mission de l'organisation. Il doit s'intéresser à votre travail et être prêt à le soutenir bénévolement. Ensuite, un membre du Conseil d'administration doit être prêt à s'engager à assumer les responsabilités du Conseil d'administration définies par l'organisation. Ces responsabilités peuvent inclure la présence à des réunions du Conseil d'administration, la participation à un comité et l'aide à la collecte de fonds. Puis, la durée du mandat d'un membre du Conseil d'administration doit être déterminée. Établir la durée du mandat dès le début aidera les candidats à décider s'ils peuvent s'engager pour ce poste et aidera l'organisation à maintenir un Conseil d'administration dispos et dynamique.

DÉFINITIONS

Gouvernance : les systèmes et processus utilisés pour assurer l'orientation générale, l'efficacité, la supervision et la responsabilisation d'une organisation ; cela fait en général partie des compétences d'un Conseil d'administration.

Gestion : l'art de diriger les opérations quotidiennes de l'organisation.

EVITER LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

Les membres du Conseil d'administration d'une ONG agissent par principe dans l'intérêt de l'organisation. Cependant, il existe des situations qui remettent en cause cette affirmation. Voici quelques exemples :

- Le membre du Conseil d'administration siège également au Conseil d'administration d'une ONG concurrente.
- L'ONG achète l'équipement de bureau auprès de l'entreprise du cousin d'un membre du Conseil d'administration.
- Un membre du Conseil d'administration embauche un membre du personnel pour lui fournir des services privés.
- L'ONG verse une bourse au fils du président du Conseil d'administration.

Ces situations, qui n'impliquent pas nécessairement un véritable méfait, peuvent avoir des explications raisonnables. Cependant, tous ces cas présentent des conflits d'intérêts *potentiels* ou *perçus* même en l'absence de véritable méfait. Étant donné que le Conseil d'administration est le reflet de votre organisation, il convient d'éviter ne serait-ce que de donner l'apparence d'un conflit d'intérêts.

Source: *Questions que chaque membrede Conseil d'administration devrait se poser* par le Groupe de travail d'Europe centrale et orientale sur la gouvernance à but non lucratif, Forum mondial sur la gouvernance des ONG, www.NGOBoards.org. http://www.ecnl.org/dindocuments/18_Governance%20Handbook.pdf

Une fois que vous avez déterminé les critères de qualification recherchés pour les membres du Conseil d'administration, rédigez des descriptions de poste auxquelles vous référer lors de l'évaluation des candidats au Conseil d'administration.

Voici un exemple de description de poste de membre du Conseil d'administration. Pour voir d'autres exemples, consultez www.bridgestar.org, managementhelp.org ou www.scoreknox.org.

Exemple de description de poste pour les membres du conseil d'administration

1. Connaître et soutenir la mission de l'organisation
2. Assister régulièrement aux réunions (précisez si elles sont mensuelles, trimestrielles, etc.) du Conseil d'administration
3. Préparer les réunions à l'avance
4. Préserver la confidentialité
5. Prodiguer des conseils avisés et impartiaux
6. Éviter les intérêts et avantages spécifiques et les conflits d'intérêts
7. Participer aux comités et événements spéciaux
8. Conseiller le directeur général
9. Prendre part au développement des ressources
10. Promouvoir l'organisation dans la communauté

Source: *Une description de poste pour les membres du Conseil d'administration, extrait de Un manuel de gouvernance des ONG* par le Groupe de travail d'Europe centrale et orientale sur la gouvernance à but non lucratif, http://www.ecnl.org/dindocuments/18_Governance%20Handbook.pdf

Ensuite, réfléchissez à la composition souhaitée de votre Conseil d'administration. Bien que tous les membres du Conseil d'administration doivent répondre aux critères de qualification de la description de poste, un Conseil d'administration varié offre à l'organisation un large éventail de points de vue qui débouchent sur des approches plus réfléchies en ce qui concerne l'accomplissement de la mission. Pensez aux compétences nécessaires et demandez-vous si une personne peut aider dans la mobilisation des ressources. Par exemple, il peut être bon pour une organisation axée sur la prévention du VIH/SIDA ou sur les problèmes d'eau et d'assainissement d'avoir des membres du Conseil d'administration spécialisés dans ces domaines techniques. La composition du Conseil d'administration peut être diversifiée en termes de sexe, d'âge, d'appartenance religieuse, de revenu, de compétences, d'expérience professionnelle, "etc".

Où rechercher les membres du Conseil d'administration

Envisagez de recruter des personnes qui :

- *occupent des postes de responsables dans les communautés servies par votre organisation.* C'est une bonne façon de vous assurer que les stratégies de votre organisation sont pertinentes et conformes aux besoins de la communauté. De plus, de tels responsables ont souvent des relations avec des groupes ou réseaux susceptibles de soutenir vos activités.
- *sont actives dans des associations professionnelles* comme celles qui représentent le secteur commercial, comptable, juridique ou technique dans lequel votre organisation travaille. Ces personnes peuvent offrir des services qui seraient autrement très coûteux pour l'organisation.
- *sont prestigieuses ou célèbres.* Évaluez attentivement les avantages et inconvénients potentiels à avoir des membres du Conseil

d'administration célèbres. Avant de vous adresser à eux, il est bon de vérifier s'ils ont exprimé ou non de l'intérêt pour votre cause. Sachez également que de telles célébrités peuvent ne pas avoir assez de temps pour respecter les engagements exigés des membres du Conseil d'administration.

- *font partie de votre groupe de bénéficiaires.* Ainsi, vous avez la garantie que la voix de la population que vous servez est entendue au Conseil d'administration.

Chaque membre est tenu de contribuer à la gouvernance de l'organisation dans le cadre du Conseil d'administration. Le niveau et le type de contribution varie en fonction de la situation, des compétences et de l'expérience du membre individuel du Conseil d'administration. N'excluez pas un candidat parce qu'il n'a pas les mêmes ressources matérielles que d'autres candidats.

Les membres du Conseil d'administration peuvent apporter leur contribution de différentes façons, et un point de vue unique peut avoir autant de valeur qu'une aptitude à collecter des fonds, selon les conditions et les besoins de votre organisation.

Développer un processus standard pour recruter et sélectionner les candidats

Le recrutement des membres du Conseil d'administration n'est pas un travail individuel ou occasionnel. Il est bon de mettre en place un petit comité qui suivra un processus systématique de recrutement, d'entretien et de sélection des nouveaux membres du Conseil d'administration. Les processus de recrutement et de sélection doivent être décrits dans les statuts de l'organisation de façon à pouvoir s'y référer quand un poste est à pourvoir au Conseil d'administration.

Pour commencer, faites une enquête auprès de la communauté pour identifier un éventail de candidats qui pourraient, selon le comité, correspondre aux postes à pourvoir au Conseil d'administration en vous basant sur les descriptions que vous avez établies. Comme pour l'embauche du personnel, essayez de trouver au moins deux candidats par siège vacant au Conseil d'administration, de façon à ce que vous ayez le choix au moment de prendre les décisions finales.

Après avoir identifié les candidats, contactez-les par courrier, si cela est possible et adapté au contexte du pays, pour leur expliquer le processus de recrutement, leur décrire le poste et leur fournir des informations sur l'organisation.

Si un candidat est disposé à siéger au Conseil d'administration, programmez un entretien dès que possible. Cela vous donne l'occasion d'en apprendre plus sur le candidat et au candidat d'en apprendre plus sur le poste et sur votre organisation. C'est également le meilleur moment pour déceler des conflits d'intérêts potentiels chez le candidat. En cas de conflit d'intérêts chez un membre du Conseil d'administration, l'intégrité de toute l'organisation peut être menacée. Ainsi, il est très important de poser des questions au candidat au sujet de possibles relations avec les responsables et le personnel de l'organisation ou les organisations concurrentes.

À la fin de l'entretien, demandez au candidat s'il est toujours intéressé par un siège au Conseil d'administration, de façon à ce que vous ne perdiez pas de temps à examiner la candidature d'une personne qui refuserait le poste s'il lui était proposé.

Prenez le temps d'apprendre à connaître vos candidats au Conseil d'administration et réfléchissez bien à ce qu'ils apporteront au Conseil d'administration s'ils sont sélectionnés.

Exemple de programme d'orientation

- Accueil et présentations
- Aperçu de la mission, de la vision et des buts de l'organisation
- Aperçu des rôles et responsabilités du Conseil d'administration
- Présentation de la description du poste au Conseil d'administration en détaillant les attentes spécifiques
- Possibilité pour le candidat au Conseil d'administration de poser des questions
- Question sur la volonté du candidat de siéger au Conseil d'administration
- Discussion au sujet des étapes suivantes

Source: *Exemple de programme d'orientation* par Create the Future, Développement d'un plan de recrutement du Conseil d'administration http://www.createthefuture.com/developing.htm

RÉFÉRENCES

Un manuel de gouvernance des ONG
http://www.ecnl.org/dindocuments/18_Governance%20Handbook.pdf

Développement d'un plan de recrutement du Conseil d'administration
http://www.createthefuture.com/developing.htm

Mécanismes de gouvernance et de Conseil d'administration
http://www.help4nonprofits.com/H4NP.htm#Boards

Recruter les membres d'un Conseil d'administration à but non lucratif
http://www.bridgestar.org/LearningCenters/Recruiting/RecruitingBoardMembers.aspx

Après avoir terminé tous les entretiens, convoquez le comité de sélection. Pendant la délibération, tenez compte de la description du poste ainsi que des buts de l'organisation et de la composition souhaitée du Conseil d'administration. Faites votre choix et informez l'heureux élu.

Bien que la recherche de membres efficaces du Conseil d'administration puisse s'avérer difficile, cela en vaut la peine car un Conseil d'administration composé des bonnes personnes avec les bonnes compétences peut vous aider à accomplir votre mission et à accroître votre impact sur la communauté.

1.3

Aperçu de la planification stratégique

Q **Comment commencer à planifier l'avenir ?**

R La planification stratégique est un processus participatif et structuré permettant de définir l'orientation future de votre organisation. C'est un outil de gestion qui aidera votre organisation à identifier ses capacités actuelles, ses besoins et ses buts. Il existe plusieurs méthodes pour mener une planification stratégique, mais la plus simple consiste à répondre collectivement à quatre questions de base :

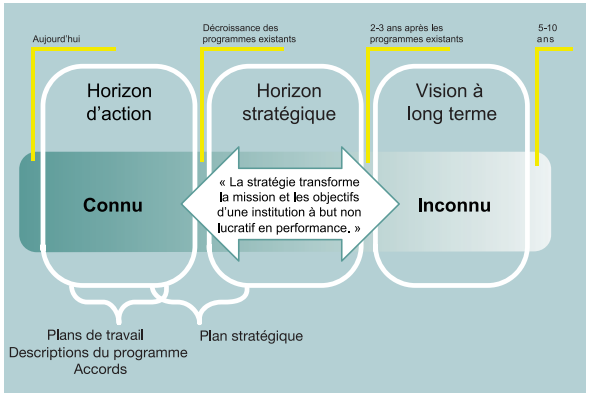
- Où sommes-nous maintenant ?
- Où allons-nous ?
- Comment allons-nous y arriver ?
- Comment saurons-nous si nous y sommes arrivés ou pas ?

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 buts spécifiques et les mesures à suivre pour aider à orienter votre organisation).

Le calendrier de planification

L'avenir de votre organisation peut être divisé en trois phases : l'horizon d'actions, l'horizon stratégique et la vision à long terme. Chaque organisation se trouve à une étape différente de ce continuum et chacune est à une étape différente à différents moments de son cycle de vie organisationnel. Quelle que soit l'étape où se trouve votre organisation aujourd'hui, la planification stratégique est un processus primordial qui vous aide à avancer.

L'**horizon d'actions** ou **à court terme** est défini par les descriptions du programme, les accords, les arrangements en matière de recrutement et les plans de travail actuellement en place. Votre horizon d'actions peut durer un an ou s'étendre jusqu'à la fin de votre subvention du Gouvernement américain (USG). Votre **horizon stratégique** ou **à moyen terme** s'étend généralement sur une période de deux à cinq ans, qui commence lorsque votre horizon d'actions commence à décroître. Les variables comme le financement, le recrutement et les plans de travail ont tendance à devenir de plus en plus incertaines lorsque le financement de programmes spécifiques se termine.



DÉFINITIONS

Plan d'action : une série d'étapes spécifiques 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. Ce délai s'étend généralement de deux à cinq ans, mais l'horizon approprié dépend du secteur d'activité.

Vision : un énoncé enthousiasmant de ce que l'organisation 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 que la situation se sera sensiblement améliorée.

Mission : approfondit la vision, en résumant les mesures que l'organisation va prendre pour que sa vision devienne une réalité. C'est un énoncé qui clarifie la finalité de l'organisation et ses affaires quotidiennes.

Parties prenantes : personnes ou organisations pouvant influencer ou être affectées par votre programme.

« La planification stratégique est un processus par lequel nous pouvons envisager l'avenir et développer les procédures et opérations nécessaires afin d'influencer cet avenir et d'y parvenir. »

-Clark Crouch

Cependant, certaines variables peuvent ne pas être complètement incertaines. Par exemple, vous ne pouvez peut-être pas identifier précisément vos sources de financement futures mais vous avez probablement quelques bonnes idées et quelques bonnes pistes. Il s'agit de la phase où votre plan stratégique est particulièrement utile.

Au-delà de votre horizon stratégique se trouve votre **vision à long terme**. Vos variables deviennent alors imprévisibles, mais la vision à long terme de votre organisation constitue l'élément moteur du choix de votre parcours.

Les dix étapes de la planification stratégique

1. **Se mettre d'accord sur un processus 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. Lors d'une réunion avec le personnel clé, les membres du Conseil d'administration et quelques parties prenantes externes, clarifiez le mandat et l'étendue du travail et discutez de l'importance de la planification stratégique et de ses coûts en termes de temps et de ressources. Développez un plan de travail ainsi qu'un calendrier et attribuez des tâches spécifiques aux personnes.

2. **Définir ou réviser la vision et la mission de l'organisation.** Assurez-vous qu'il existe un consensus sur les raisons de l'existence de l'organisation, sur ce qu'elle cherche à accomplir et sur les personnes à qui elle rend service. Cela constitue une base pour la rédaction ou la révision de votre énoncé de vision. Par exemple : « L'ONG XYZ envisage que notre communauté soit libérée de la faim, où chaque personne ait accès en toute sécurité à une nourriture suffisante et saine pour mener une vie saine et active. » Ensuite, rédigez ou révisez votre énoncé de mission. Par exemple : « Notre mission est de combattre la pauvreté et la faim dans notre communauté en élaborant des programmes de développement de l'agriculture, de l'éducation et de l'économie qui satisfont les besoins de la communauté. »

3. **Mener une enquête sur l'environnement.** Étudiez les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (analyse SWOT). 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.

4. **Identifier les problèmes et les choix principaux.** Discutez et spécifiez les priorités de l'organisation en termes de temps et d'importance.

5. **Développer des buts stratégiques.** Faites le lien entre vos buts stratégiques et votre vision. Il s'agit essentiellement d'une image de ce que l'organisation sera si elle exécute le plan stratégique avec succès. Par exemple : « Améliorer le revenu des foyers tenus par des femmes dans la province X grâce à un meilleur élevage et un meilleur marketing. »

6. **Développer des objectifs stratégiques.** Développez des objectifs décrivant la façon dont vous avez l'intention d'atteindre vos buts. Par exemple : « D'ici [année], notre ONG soutiendra [N nombre d'] 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. »

7. **Créer un plan d'action.** Décrivez les étapes spécifiques (ce qui doit être fait, comment, quand et par qui) pour réaliser chaque objectif stratégique.

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.

9. **Créer un budget et un plan de mise en œuvre.** 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.

10. **Suivre et évaluer la progression ; adapter le plan selon les exigences.** Le comité de planification stratégique devrait continuer à se rencontrer régulièrement pour examiner la progression interne et les réalités extérieures, puis modifier le plan si cela s'avère nécessaire pour l'adapter aux nouvelles circonstances.

REFERENCES

Boîte à outils pour la planification stratégique de Civicus
http://www.civicus.org/new/media/Strategic%20Planning.pdf

Développer des plans stratégiques : un outil pour les organisations communautaires et confessionnelles (pdf)
http://www.humanitarianforum.org/data/files/resources/713/en/AllianceStrategicPlanningTool.pdf

Résolution des problèmes : plans stratégiques et analyses SWOT
http://www.networklearning.org/index.php?option=com_content&view=article&id=118:problem solving-swots-a-strategic-plans&catid=21:management&Itemid=145

Gestion Financière

GESTION FINANCIÈRE

La gestion financière va bien au-delà de la tenue de livres comptables précis. Elle implique également la planification, le contrôle et le suivi des ressources financières pour assurer la réalisation des objectifs organisationnels. Un système de gestion financière doit au moins permettre de s'assurer que les coûts sont correctement catégorisés, suivis et imputés aux comptes appropriés, et que les responsables sont en mesure de présenter précisément les informations financières au Conseil d'administration et aux donateurs.

Un bon système de gestion financière facilite la reddition des comptes aux donateurs et bénéficiaires du projet et permet ainsi d'accroître leur respect et leur confiance envers l'organisation. Cela aide ensuite une ONG à être plus compétitive et à augmenter ses chances de maintenir une bonne santé financière à long terme.

Cette section présente les éléments clés d'un système de gestion financière complet et les façons par lesquelles une ONG peut renforcer sa capacité dans ce domaine essentiel. Elle couvre également les exigences de l'USAID en termes de demande de fonds, de déclaration des dépenses, d'attribution des ressources et d'audit.

Topics:

2.1 Aperçu de la gestion financière

2.2 Pipelines et taux d'absorption de liquidités

2.3 Comprendre la fluctuation des taux de change

2.4 Contribution du bénéficiaire

2.5 Attribution des coûts communs à plusieurs projets

2.6 Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA)

2.7 Demande de fonds du Gouvernement américain à l'aide du formulaire SF-270

2.8 SF-425 : compléter votre formulaire de rapport financier du Gouvernement américain

2.9 Exigences en matière d'audit annuel : questions et réponses

Aperçu de la gestion financière

Q **Qu'implique une bonne gestion financière ?**

R Une bonne gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources de façon à ce que votre organisation puisse réaliser ses objectifs et honorer ses engagements envers les bénéficiaires, les donateurs et les autres parties prenantes.

Une bonne gestion financière exige bien plus que la simple tenue de livres comptables précis. De nombreuses ONG ne disposent que d'un système de comptabilité ou de tenue de livres comptables mais pas de système de gestion financière. La comptabilité n'est qu'un sous-ensemble de la gestion financière. Un système de gestion financière englobe des systèmes administratifs et des systèmes de comptabilité.

Les systèmes administratifs fixent un cadre pour la gestion des acquisitions, des voyages, des stocks, des installations et des questions relatives au personnel telles que les salaires et les avantages sociaux. (Consultez la partie *5.1.-5.6 de Conformité*.)

Les systèmes de comptabilité englobent les méthodes, procédures et contrôles établis pour réunir, enregistrer, classer, analyser, résumer, interpréter et présenter les données financières précisément et dans les délais.

Les quatre piliers de la gestion financière

Bien qu'aucun modèle unique de gestion financière ne convienne à toutes les organisations, les composants suivants sont essentiels à une bonne gestion financière :

1. **La planification** consiste à se projeter dans le futur, par exemple en développant des budgets pour couvrir les activités d'un programme ou de toute l'organisation pour une année ou plus.
2. **L'organisation** consiste à clarifier qui fait quoi, pourquoi, quand et comment.
3. **Le contrôle** consiste à établir des systèmes et procédures, avec des freins et contrepoids, pour garantir l'utilisation appropriée des ressources financières de l'organisation et la bonne gestion des risques.
4. **Le suivi** consiste à comparer les plans aux performances réelles afin d'identifier les forces et les faiblesses de la planification et de la mise en œuvre et de les adapter selon le besoin.

DEFINITIONS

Gestion financière : planification, organisation, contrôle et suivi des ressources financières pour assurer la réalisation des objectifs et le bon fonctionnement d'une organisation.

Manuel de gestion financière : recueil des politiques et pratiques qui décrivent la façon dont une organisation mène ses affaires financières quotidiennes.

MANUEL DE GESTION FINANCIÈRE D'UNE ONG

Exemple de table des matières

- Tâches de comptabilité financière courantes
- Plan comptable et codes de centre de coûts
- Règles de délégation d'autorité (c'est-à-dire qui peut faire quoi)
- Processus de gestion et de planification du budget
- Procédures de commande et d'achat
- Procédures de traitement bancaire et d'espèces
- Tâches de comptabilité de gestion courantes et dates limites
- Gestion et contrôle des immobilisations
- Avantages sociaux et indemnités du personnel
- Modalités d'audit annuel
- Comment traiter la fraude et les autres irrégularités
- Code de conduite pour le personnel et les membres du Conseil d'administration

Le manuel peut également inclure du matériel de référence comme :

- un organigramme,
- des descriptions de poste,
- des formulaires et
- un glossaire et/ou une liste des acronymes et abréviations.

Source : *Gestion financière pratique pour les ONG—Partir du bon pied.* Terry Lewis. Mango (Comptabilité de gestion pour les organisations non gouvernementales) 2009. http://www.mango.org.uk/

Une bonne gestion financière améliore votre reddition de comptes aux donateurs et bénéficiaires. Elle permet aussi de développer le respect et la confiance en votre organisation, pour ainsi augmenter vos chances de maintenir une bonne santé financière à long terme.

Qui est responsable de la gestion financière ?

Les membres du personnel à tous les niveaux ont un rôle à jouer en termes de gestion des risques, de réponse aux donateurs et bénéficiaires et d'obtention de résultats pour l'organisation. Le Conseil d'administration est chargé de la supervision financière de votre organisation et a l'ultime responsabilité devant la loi. Cependant, le Conseil d'administration délègue généralement les responsabilités quotidiennes au directeur exécutif ou général, qui délègue à son tour certaines fonctions aux cadres supérieurs. Les cadres supérieurs délèguent à leur tour certaines fonctions aux échelons inférieurs, et ainsi de suite, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

Acteurs dans la gestion financière	Exemple de responsabilités
Conseil d'administration (administrateurs)	• Superviser les contrôles financiers et garantir la responsabilisation • Examiner et approuver le budget annuel • Approuver les politiques financières, y compris en déléguant l'autorité • Examiner et approuver les rapports financiers et les états financiers soumis à un audit • Suivre et soutenir la mobilisation de ressources • Évaluer les risques financiers auxquels l'ONG est exposée
Président-directeur général — PDG (Directeur général)	• Rendre des comptes au Conseil d'administration et gérer le processus d'établissement du budget • Nommer/engager le personnel financier et déléguer des tâches • Examiner les accords/contrats avec les donateurs et d'autres accords/contrats • S'assurer que les registres financiers sont précis et à jour • Garantir une préparation et une remise correctes et dans les délais des rapports financiers • S'assurer que les activités du programme sont conformes au budget et aux produits livrables • Suivre l'utilisation des ressources et gérer la création de revenus • Suivre les besoins financiers de l'organisation et la planification commerciale
Cadres supérieurs	• Gérer et suivre les budgets pour leurs services ou projets • Examiner les rapports financiers de l'organisation et donner leur avis au PDG • Déléguer d'autres responsabilités financières à leur équipe • Prévoir les futurs besoins financiers
Personnel du programme	• Définir les budgets des projets pour s'assurer que tous les coûts sont inclus (comme les produits livrables, la mise en œuvre de M&E) • Contrôler les budgets pour s'assurer que l'argent est dépensé comme convenu et collaborer avec le personnel financier pour s'assurer que les politiques et procédures sont respectées et que les dépenses sont codées et rapportées de manière précise • Collaborer avec le personnel approprié pour s'assurer que les acquisitions sont effectuées au meilleur rapport qualité-prix
Personnel financier	• Gérer les liquidités de l'ONG, y compris les opérations bancaires et l'émission de reçus • Administrer le processus de paiement pour garantir le paiement des factures en temps voulu • Remplir les livres de comptes et les rapprocher tous les mois • Préparer les rapports financiers internes et externes

Passer en revue les exigences minimales du gouvernement américain pour le système financier

Le Code des règlements fédéraux (CFR) américain fournit un ensemble d'exigences minimales que le système de gestion financière d'une ONG doit respecter avant de pouvoir recevoir une subvention du Gouvernement américain et doit maintenir tout au long de la période d'exécution. Des informations détaillées sont disponibles en ligne sur **http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_10/22cfr226_10.html**.

Créer un manuel de gestion financière

Documentez la façon dont vos systèmes administratifs et comptables fonctionnent. Il n'existe pas de modèle unique de manuel de gestion financière ; le vôtre dépendra des besoins et de la structure de votre organisation. Cependant, l'exemple de table des matières à la page précédente représente un bon point de départ. Imprimez et réunissez les politiques et procédures dans un manuel distribué au personnel et facilement accessible à tous.

RÉFÉRENCES

Normes du Gouvernement américain concernant les systèmes de gestion financière - Code des règlements fédéraux américain 22 CFR 226.21
http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_10/22cfr226_10.html

Le Guide de ressources NPI
www.npi-connect.net

Gestion financière pratique pour les ONG—Partir du bon pied. Mango (Comptabilité de gestion pour les organisations non gouvernementales)
http://www.mango.org.uk/Guide

Guide pratique de la gestion financière des ONG. Namibia Institute for Democracy
http://www.nid.org.na/pdf/publications/Financial%20training%20manual.pdf

Chapitre 6 de l'eHandbook de MSH « Gestion des finances et des systèmes liés »
http://www.msh.org/Documents/upload/msh_eHandbook_ch06.pdf

2.2

Suivis budgétaires et taux d'absorption de liquidités

DÉFINITIONS

Montant de la subvention : le montant total que le Gouvernement américain prévoit de dépenser au cours de la durée du projet.

Montant engagé : le montant que le Gouvernement américain a consacré au projet à un moment donné, 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 ce moment précis.

Suivi budgétaire : le montant des fonds engagés qui n'ont pas encore été dépensés.

taux d'absorption de liquidités : le rythme auquel une organisation dépense les fonds de sa subvention sur une base périodique, en général tous les mois.

DIFFÉRENCE ENTRE MONTANT ENGAGÉ ET SUBVENTION

Il est important de comprendre que votre montant engagé ne correspond pas nécessairement au montant total de la subvention. Le montant total de la subvention constitue le montant à dépenser prévu tout au long de l'existence de votre projet. Le montant engagé correspond au montant que le Gouvernement américain s'est définitivement engagé à dépenser pour le projet.

Par conséquent, lorsque votre organisme reçoit une subvention, le Gouvernement américain a uniquement l'obligation de vous payer le montant engagé. Vous êtes donc responsable de toute dépense que votre organisation effectue au-dessus du montant engagé !

Q **Que signifient le « suivi budgétaire » et le « taux d'absorption de liquidités » et comment pouvons-nous les calculer ?**

R Vous avez certainement entendu les termes « suivi budgétaire » et « taux d'absorption de liquidités » en ce qui concerne la gestion financière de votre Accord de coopération. Mais que signifient-ils, à quoi servent-ils et comment les calculer ?

Pour suivre votre utilisation des fonds accordés en vertu de votre Accord avec le Gouvernement américain et vous assurer d'avoir suffisamment de fonds pour couvrir les dépenses à venir, deux chiffres clés à surveiller sont constitués par votre **suivi budgétaire** et votre **taux d'absorption de liquidités**.

Pour les calculer, commencez tout d'abord par consulter votre accord de subvention afin de déterminer le montant que le Gouvernement américain a engagé jusqu'à présent, qui se nomme « montant engagé ». Notez que ce montant diffère du « montant de la subvention », qui constitue le montant total qui devrait être engagé pour toute la durée de l'Accord.

Votre **suivi budgétaire est** constitué par le montant des fonds engagés qui n'ont pas encore été dépensés. Il s'agit du montant à votre disposition pour financer les activités liées à vos projets. Calculez-le en additionnant tous les fonds que vous avez dépensés jusqu'à présent, et en soustrayant ce total du montant total engagé.

Calcul : Suivi budgétaire = Montant engagé – Montant total dépensé

Le taux d'absorption de liquidités correspond au rythme auquel vous dépensez votre montant engagé. Pour calculer votre taux, il suffit de déterminer le montant dépensé jusqu'à présent, et de diviser ce montant par le nombre de mois s'étant écoulés depuis le début des dépenses.

Calcul : Taux d'absorption de liquidités = Montant total dépensé / Nombre de mois

Exemple :

- « MonONG » s'est vu attribuer un Accord de coopération pour un montant total de 1000 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.
- MonONG conduit maintenant le projet depuis quatre mois et a dépensé au total 145 USD.
- En soustrayant le montant total dépensé (145 USD) du montant total engagé (310 USD), nous obtenons un suvi budgétaire de 165 USD.
- En divisant le montant total dépensé (145 USD) par le nombre de mois s'étant écoulés depuis le début de la dépense (4), nous obtenons un taux d'absorption de liquidités de 36,25 USD par mois.

Étapes suivantes

Au moyen de votre pipeline et de votre taux d'absorption de liquidités, vous pouvez calculer le nombre de mois pendant lesquels vous pourrez continuer avec vos fonds avant d'avoir besoin qu'un nouveau montant ne soit engagé.

> **Calcul** : Suivi budgétaire / Taux d'absorption de liquidités = Nombre approximatif de mois restant avant l'épuisement total du montant engagé

Dans l'exemple ci-dessus, en divisant le suivi budgétaire de MonONG (165 USD) par son taux d'absorption de liquidités (36,25 USD), on peut déduire que MonONG dépensera ses fonds engagés en quatre mois et demi environ, en supposant que le niveau de dépense restera à peu près le même.

En surveillant votre suivi budgétaire et votre taux d'absorption de liquidités, vous pouvez contrôler vos dépenses pour vous assurer de ne dépenser ni trop vite ni trop lentement. Avant tout, en tenant compte de ces chiffres, vous saurez quand demander au Gouvernement américain d'engager des fonds supplémentaires.

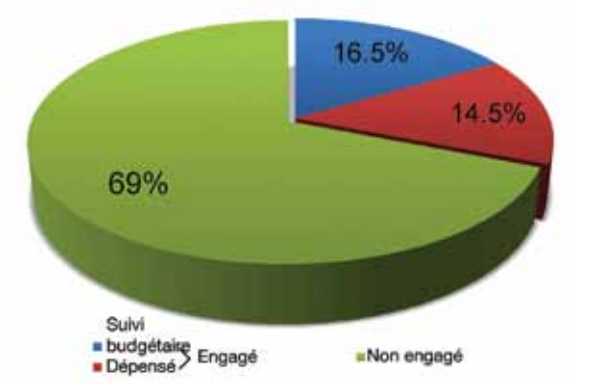
Subvention du Gouvernement américain à MonONG

Montant de la subvention	$1,000
Montant engagé initial	$10
Montant engagé supplémentaire	$300
Montant engagé total à ce jour	$310

	Janv.	Fév.	Mars.	Avr.	Total
Dépense	$25	$55	$35	$30	$145

	Calculs	Résultat
Suivi budgétaire	$310-$145	$165
Taux d'absorption de liquidités	$145 / 4	$36.25
Mois restants	$165 / $36.25	4.5 mois

Décomposition du montant total de la subvention



ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Souvenez-vous : le processus de demande et d'obtention de fonds supplémentaires du Gouvernement américain peut nécessiter beaucoup de temps. Planifiez donc à l'avance pour que votre projet puisse se poursuivre sans interruption.

RÉFÉRENCES

Glossaire ADS
http://www.usaid.gov/policy/ads/glossary.pdf

Documentation des régularisations de l'USAID
http://www.usaid.gov/policy/ads/600/631sab.pdf

2.3

Comprendre la fluctuation des taux de change

DÉFINITIONS

Taux d'absorption de liquidités : le rythme auquel une organisation dépense les fonds de sa subvention sur une base périodique, en général tous les mois.

Taux de change : la quantité d'argent nécessaire dans une devise pour en acheter une autre. Ce processus est souvent appelé « conversion monétaire ».

Montant engagé : le montant que le Gouvernement américain a consacré au projet à un moment donné, ce qui peut cor- respondre au montant total de la subvention ou à une partie du montant de la subvention. En d'autres termes, il s'agit du montant disponible que votre organisation peut dépenser pour le projet à ce moment précis.

Suivi budgétaire : le montant des fonds engagés qui n'ont pas encore été dépensés.

Taux de change moyen pondéré : la moyenne des taux de change sur une période donnée.

Q **Qu'est-ce que la fluctuation des taux de change et quel est son impact sur la mise en œuvre du projet ?**

R Bien que la plupart des transactions avec les fournisseurs nationaux s'effectuent en devise locale, le budget soumis pour votre subvention de l'USAID, le montant engagé et les rapports financiers que vous remettez doivent être en dollars américains (USD). Par conséquent, quand vous convertissez les fonds d'une devise à l'autre, vous devez être conscient de la façon dont les fluctuations du taux de change entre les devises peuvent affecter le montant réel des fonds disponibles pour la mise en œuvre de votre programme.

La partie suivante traite des effets de la fluctuation des taux de change et fournit des stratégies pour gérer le problème en perturbant le moins possible les services du programme.

Différence entre les taux de change fixes et fluctuants

Un taux de change correspond au prix auquel une devise peut être échangée contre une autre à un moment donné. Il existe deux façons d'établir le prix d'une devise : 1) le gouvernement (banque centrale) détermine le taux et le maintient en tant que taux de change officiel ; ou 2) le marché des changes privé (forex) détermine le taux en se basant sur l'offre et la demande pour une devise particulière par rapport aux autres devises. Par conséquent, le taux fluctue ou flotte. La majorité des devises du monde fluctuent.

Par exemple, l'Afrique du Sud est un pays avec un taux de change fluctuant : la valeur du rand peut être de 8 rands pour 1 dollar américain un jour et de 11 rands pour 1 dollar américain le lendemain.

Impact sur le programme

Lorsque vous avez créé le budget de votre programme, vous avez certainement utilisé le taux de change en vigueur lorsque vous avez soumis votre offre. Mais le taux a probablement changé depuis que vous avez obtenu la subvention et commencé à recevoir des fonds du Gouvernement américain. Par conséquent, lorsque vous convertissez vos fonds reçus en USD endevise locale, le montant réel obtenu varie selon la différence entre le taux de change actuel et le taux de change que vous aviez prévu dans votre budget initial. Dans certains cas, la variation peut être à votre avantage et vous pouvez vous retrouver avec plus de fonds que prévu ; dans d'autres cas, vous vous retrouverez avec moins de fonds que prévu.

Gérer les effets de la fluctuation des taux de change

La meilleure façon d'anticiper l'impact de la fluctuation des taux de change et d'atténuer les effets négatifs possibles sur votre programme est d'observer de bonnes pratiques de gestion financière. Idéalement, une organisation devrait avoir un système de comptabilité multi-devises capable d'enregistrer automatiquement les transactions en devise locale et de générer les rapports en devise locale et en USD équivalents.

Pour les organisations qui ne disposent pas de système multi-devises, deux méthodes de comptabilisation du taux de change sont suggérées :

- « premier entré, premier sorti » ; et
- taux de change moyen pondéré.

La meilleure façon d'anticiper l'impact de la fluctuation des taux de change et d'atténuer les effets négatifs possibles sur votre programme est d'observer de bonnes pratiques de gestion financière.

Méthode « premier entré, premier sorti »

La méthode « premier entré, premier sorti » utilise le taux de change le plus ancien pour comptabiliser les dépenses jusqu'à ce que les fonds reçus à ce taux de change aient été entièrement dépensés. Par exemple, disons que votre organisation reçoit 1000 USD le 1er janvier, alors que le taux de change est de 1 USD = 7 rands. Ensuite, le 15 janvier, vous recevez 2000 USD à un taux de change de 1 USD = 8 rands et, le 23 janvier, vous recevez 500 USD à un taux de change de 1 USD = 5 rands. Pendant cette période, vous avez dépensé 17 300 rands. En utilisant la méthode « premier entré, premier sorti », ce montant est converti en USD de la manière suivante :

Date	Montant reçu en USD	Taux de change	Montant reçu en rands	Dépenses en rands	Dépenses en USD
1 janvier	1,000	7	7,000	7,000	7,000/7 = 1,000
15 janvier	2,000	8	16,000	8,000	8,000/8 = 1,000
23 janvier	500	5	2,500	2,300	2,300/5 = 460
TOTAL	**3,500**		**25,500**	**17,300**	**2,460**

Dans cet exemple, si vous dépensiez 17 300 rands, cela équivaudrait à 2460 USD et vos fonds restants en USD seraient de 1040 USD (3500 USD – 2460 USD).

Si le taux de change affecte énormément votre programme et vos cibles, il est important de parler de ce problème avec votre bailleur de fonds et de réfléchir aux solutions en cas de manques éventuels.

Méthode du taux de change moyen pondéré

Dans les pays où le taux de change fluctue de manière significative pendant un mois, il est préférable d'utiliser la méthode du taux de change moyen pondéré pour calculer un taux de change réaliste.

Le taux de change moyen pondéré est la moyenne des taux de change sur une période donnée. Il se calcule en multipliant chaque taux par le montant échangé à ce taux, en additionnant les trois sous-totaux et en divisant le résultat par le montant total échangé en USD. À partir du même exemple, le tableau ci-dessous indique le taux de change auquel les coûts peuvent être convertis en USD pour rapporter les dépenses.

Date	USD	Taux de change	Rands
1 janvier	1,000	7	7,000
15 janvier	2,000	8	16,000
23 janvier	500	5	2,500
TOTAL	**3,500**		**25,500**

Dans cet exemple, le taux de change moyen pondéré serait de 7,29 (3500/25 500). Si vous dépensiez 17 300 rands, en utilisant la méthode du taux de change moyen pondéré, cela équivaudrait à 2373,11 USD (17 300/7,29) et les fonds restants à votre disposition seraient de 1126,89 USD (3500 USD – 2373,11 USD).

Avec le taux de change moyen pondéré, les coûts engagés et les fonds restants dans le cadre du programme peuvent être précisément évalués et il est ainsi possible de minimiser la variation du taux de change, qui doit être comptabilisée dans votre système de comptabilité.

Comme vous pouvez le voir, les résultats sont légèrement différents avec les différentes méthodes. Cependant, l'objectif est de limiter le risque de change en utilisant une méthode de conversion relativement simple.

Comme indiqué ci-dessus, vous avez certainement utilisé un taux de change différent, en vigueur lorsque vous avez soumis votre offre. Pour cet exemple, si le taux de change était de 10 rands pour 1 USD à ce moment-là, l'une ou l'autre des méthodes indiquées vous permettrait de refléter plus précisément les coûts en USD qu'avec le taux de change utilisé pour votre budget initial.

Suivis budgétaires

Le calcul du montant de vos dépenses aussi bien en devise locale qu'en USD est primordial pour la gestion efficace de votre subvention, mais il ne s'agit que de la première étape. Une fois que vous avez comptabilisé la fluctuation du taux de change, il est important de suivre vos dépenses en mettant régulièrement à jour votre suivi budgétaire et votre taux d'absorption de liquidités de façon à savoir combien de fonds il vous reste pour les activités prévues et à pouvoir adapter les activités si nécessaire. (Pour plus d'informations sur la façon de calculer votre suivi budgétaire et votre taux d'absorption de liquidités, consultez la partie *2.2 de Gestion financière*.)

Il est important que votre équipe financière communique avec l'équipe de votre programme au sujet du suivi budgétaire et de la quantité de fonds restants pour les activités du projet. La planification du travail en particulier doit être faite en tenant bien compte des suivis budgétaires mis à jour.

Rapports

Les rapports financiers trimestriels et annuels destinés à l'USAID doivent être en USD. Les coûts locaux doivent être représentés dans le rapport en fonction de la méthode de taux de change sélectionnée par votre organisation.

Il est essentiel de maintenir la communication avec l'USAID. Si le taux de change a un impact notable sur votre programme et vos cibles, il est primordial d'en parler et de réfléchir aux solutions en cas de manques éventuels. Par contre, si le taux de change est en votre faveur, vous pouvez utiliser l'argent supplémentaire pour le programme.

Documentation

Établissez une politique écrite sur la façon de traiter les taux de change. Non seulement cela contribuera à ce que la politique soit appliquée de manière uniforme par l'ensemble du personnel, mais cela servira aussi de documentation justificative si des questions se posent pendant un audit.

Gérer les sous-bénéficiaires

Pour réduire la charge de travail liée à la gestion des taux de change, il est recommandé de signer toutes les subventions aux organisations sous- traitantes en devise locale. Cela permettra à votre sous-partenaire de mieux gérer son budget, étant donné que le budget et les dépenses réelles seront dans la même devise. (Consultez la partie *4.2 de Gestion du programme*.)

RÉFÉRENCES

Clauses standards obligatoires pour les bénéficiaires non gouvernementaux non américains – Acquisition locale (n°8)
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf

Code des règlements fédéraux (CFR) – Acquisition locale – 22 CFR 228.40
http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_01/22cfr228_01.html

2.4

Contribution du bénéficiaire

DÉFINITIONS

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. Cela peut inclure les services volontaires, l'équipement ou les biens immobiliers.

DIFFÉRENCE ENTRE CONTRIBUTION DU BÉNÉFICIAIRE 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 de pouvoir prétendre à un financement du Gouvernement américain.

La « contribution du bénéficiaire » se réfère à tous les autres cas dans lesquels des contributions ne provenant pas du Gouvernement américain sont dédiées à un programme.

Q **Qu'est-ce que la contribution du bénéficiaire ? Quels éléments sont comptabilisés comme contribution du bénéficiaire et comment les signaler ?**

R La contribution du bénéficiaire correspond à la part des coûts de votre projet non prise en charge par le Gouvernement américain. La contribution du bénéficiaire peut prendre la forme de contributions en espèces ou en nature.

Une fois que vous vous êtes engagé pour la contribution du bénéficiaire et qu'elle est incluse dans le budget approuvé de votre accord, vous êtes tenu de fournir des documents montrant que cette obligation a bien été remplie.

Si vous vous êtes engagé à fournir la contribution du bénéficiaire mais ne pouvez pas remplir votre obligation comme prévu, vous restez responsable de cette dernière.

Exemple : votre accord dispose d'un budget approuvé d'1,1 million d'USD, composé d'1 million d'USD de fonds du Gouvernement américain et de 100 000 USD de contribution du bénéficiaire. Si vous déclarez et documentez une contribution du bénéficiaire de 75 000 USD, vous êtes responsable des 25 000 USD restants. Si vous ne déclarez pas et ne documentez pas de façon appropriée le solde restant avant la fin de la période d'exécution du projet, l'Officier d'accord peut réduire les fonds finaux engagés par le Gouvernement américain de 25 000 USD.

Quels éléments sont comptabilisés comme contribution du bénéficiaire ?

Les contributions en espèces et en nature ne provenant pas du Gouvernement américain peuvent être comptabilisées dans votre contribution du bénéficiaire. Pour être comptabilisée, une contribution du bénéficiaire doit respecter l'ensemble des critères suivants :

- elle doit être vérifiable dans les registres de votre organisation ;
- elle ne doit pas être comptée comme contribution pour tout autre programme subventionné par le Gouvernement américain ;
- elle est nécessaire et raisonnable pour l'accomplissement correct et efficace des objectifs du projet ;
- elle est 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) ;
- elle n'a pas été payée par le Gouvernement américain dans le cadre d'un autre accord ; et
- elle est comprise dans votre budget approuvé.

Astuce : certaines restrictions d'acquisition s'appliquant à l'utilisation de fonds du Gouvernement américain peuvent ne pas s'appliquer à l'utilisation de ressources au titre de contribution du bénéficiaire ne provenant pas du Gouvernement américain. Par exemple, il se peut que les exigences d'acquisition concernant l'origine et la provenance ainsi que les dispositions relatives aux voyages internationaux dans votre accord ne s'appliquent pas aux achats et voyages payés avec des fonds ne provenant pas du Gouvernement américain.

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 trimestriel à l'aide du formulaire 425 (consultez SF-425, section 10. Transactions (Opérations), Recipient Share: (Contribution du bénéficiaire) ligne i). Les montants correspondant à la contribution du bénéficiaire doivent être vérifiables dans les registres de votre organisation et peuvent être soumis à des audits.

Astuces pour déclarer et documenter les contributions en nature :

- *Les services volontaires* peuvent être comptabilisés dans votre obligation de contribution du bénéficiaire, mais ils doivent être documentés et, dans la mesure du possible, doivent s'appuyer sur les mêmes méthodes que celles utilisées pour vos employés (comme les feuilles de présence). Les tarifs pour les volontaires doivent être similaires à ceux payés pour un même travail par votre organisation ou sur le marché du travail local.
- *Les fournitures obtenues à titre gratuit* peuvent inclure du matériel non durable, des fournitures de bureau, des fournitures de laboratoire ou des documents de formation ou d'atelier.
- La valeur déclarée pour les biens mobiliers non durables, le matériel obtenu à titre gratuit ou prêté, ou le terrain, les bâtiments ou l'espace obtenu(s) à titre gratuit doit être raisonnable et ne doit pas dépasser leur valeur marchande au moment du don.
- La valeur du terrain, des bâtiments ou de l'espace de bureau obtenu(s) à titre gratuit doit être établie par un expert indépendant (p. ex. un expert immobilier certifié) et certifiée par un cadre responsable de votre organisation.
- Vous devez documenter la base utilisée pour déterminer la valeur de tout service personnel, matériel, équipement, bâtiment ou terrain que vous rapportez comme contribution en nature. Il n'existe aucune façon obligatoire de le faire, mais cela doit être juste et clairement documenté.

Avec l'autorisation de l'Officier d'accord, vous pouvez percevoir une partie de la contribution du bénéficiaire de vos sous-bénéficiaires pour le projet (le cas échéant) pour vous aider à remplir votre obligation. Veuillez noter que les mêmes règles s'appliquent aux sous-bénéficiaires.

DANS VOTRE ACCORD

Le cas échéant, votre engagement pour la contribution du bénéficiaire est détaillé dans les sections suivantes :

- À la fin de votre lettre d'octroi de subvention dans la section A. Partie générale 5 : « Montant de la contribution du bénéficiaire (non fédérale) »
- À l'annexe A de votre subvention dans la section Programme
- Dans la partie 4 : « Budget de l'Accord de coopération »
- Dans la partie 9 : « Contribution du bénéficiaire »

RÉFÉRENCES

Circulaire A-110 du Bureau de la gestion et du budget - Exigences administratives uniformes pour les subventions et les accords avec des établissements d'enseignement supérieur, des hôpitaux et d'autres organisations à but non lucratif http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a110

2.5

Attribution des coûts communs à plusieurs projets

DÉFINITIONS

Dépenses directes du projet : biens et services achetés spécialement et exclusivement pour un projet et qui sont imputés à ce projet.

NICRA : Entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et le Gouvernement américain pour couvrir les coûts indirects.

Coûts communs à plusieurs projets : biens et services utilisés par plusieurs projets et qu'un fournisseur ne peut pas facturer séparément pour chaque projet. Ces biens et services sont imputés à chaque projet bénéficiaire sur la base d'une formule préalablement déterminée.

Q **Nous avons plusieurs projets avec différents bailleurs de fonds. Comment rendons-nous compte des frais de bureau communs à ces différents projets ?**

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

1. **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.
2. **Coûts communs à plusieurs projets.** Coûts nécessaires pour bien mener un projet, mais qu'il est difficile d'attribuer à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif.
3. **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 ».

La plupart de vos dépenses entreront facilement dans la catégorie des coûts directs et les coûts non liés au projet sont généralement évidents. En revanche, les coûts pouvant être communs à plusieurs projets peuvent vous causer plus de difficultés.

Différence entre ressources communes à plusieurs projets et coûts communs à plusieurs projets

Il existe une différence importante entre une ressource qui *peut* être commune à plusieurs projets et un coût commun à plusieurs projets ou indirect. Une ressource qui peut être commune à plusieurs projets 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 le nombre d'heures et le salaire exacts à chaque projet en tant que coûts directs.

Autre exemple : si votre organisation possède un véhicule, il peut être utilisé pour des trajets par le personnel travaillant sur plusieurs projets. Chaque trajet réalisé doit être noté dans le journal de bord du véhicule. Par conséquent, les dépenses de chaque trajet peuvent être attribuées à chaque projet en tant que coûts directs.

D'autre part, un coût commun à plusieurs projets ou 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 services publics (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 Entente négociée sur les coûts indirects (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 leur siège). C'est pourquoi elles ont besoin d'une méthode pour déterminer la manière d'attribuer ce genre de coûts.

Établir—et tenir à jour—une politique de coûts communs à plusieurs projets ou indirects

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

- Quels coûts et ressources spécifiques sont considérés comme « communs à plusieurs projets » ?
- Comment votre organisation divisera les coûts communs entre les différents projets ?
- Quand la formule sera-t-elle révisée ?

Exemple de formule pour calculer les dépenses communes à plusieurs projets

Les coûts qui ne peuvent pas être attribués à un projet ou à un autre en tant que coûts directs 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 spécialisé travaillant sur un projet, et les parties qui sont communes, 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 1000 mètres carrés abrite deux projets ; huit cents mètres carrés sont dédiés aux projets et le reste est commun. 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 pour cent de l'espace total est utilisé pour le premier projet (750 mètres carrés) et les 25 pour cent restants pour le second (250 mètres carrés). *Ces pourcentages peuvent aussi être utilisés comme base pour attribuer les coûts pour d'autres dépenses communes à plusieurs projets.*

Il n'existe pas une méthode correcte unique pour attribuer les coûts communs à plusieurs projets, mais la manière dont votre organisation gère ces coûts doit être exprimée clairement. Cela permet de garantir que les fonds de votre projet sont utilisés raisonnablement 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 formule en conséquence.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Q: si nous avons une NICRA, devons-nous quand même attribuer nos coûts communs à plusieurs projets ?

Il est tentant de penser qu'une NICRA résoudra les problèmes d'attribution des coûts communs à plusieurs projets. Une NICRA peut simplifier la manière dont vous allez être remboursé de vos frais généraux pour certains projets financés par le Gouvernement américain. Cependant, si vous avez 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 communes à plusieurs projets, vous devrez quand même attribuer vos coûts communs. Ainsi, que vous ayez ou non une NICRA, il est bon, en termes de gestion, d'établir une politique pour attribuer les dépenses communes à plusieurs projets.

REFERENCES

Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects.
http://transition.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf

Plusieurs bureaux

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 formel qui comprend des accords détaillés sur des sujets supplémentaires, comme les actifs communs, les salaires et les ressources humaines. Ce protocole est particulièrement fréquent lorsque les différentes « équipes de projet » viennent d'unités opérationnelles différentes ou d'organisations complètement différentes.

2.6

Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA)

Q Notre organisation est-elle exemptée de payer la TVA et les droits de douane sur les biens et services achetés avec les fonds du Gouvernement américain ? Quelles sont les exigences relatives au Rapport des impôts payés aux pays étrangers ?

R Les organisations mettant en œuvre des projets de développement financés par le Gouvernement américain (USG) sont exemptées de certains impôts et taxes imposés par le gouvernement du pays dans lequel elles travaillent. Les exemptions concernent à la fois les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires.

Les exemptions spécifiques et la procédure de demande de remboursement des impôts payés sont exposées séparément pour chaque pays dans des accords bilatéraux entre le Gouvernement américain et les gouvernements hôtes. 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.

Cette partie fournit des exemples sur le type d'informations à déclarer, examine les exigences relatives au Rapport des impôts payés aux pays étrangers de l'USAID, que les bénéficiaires de l'USAID doivent remettre le 16 avril de chaque année, et propose des suggestions pour le suivi du paiement et du remboursement des impôts afin de faciliter l'établissement de votre rapport.

Impôts dont vous êtes exempté dans la plupart des pays

- La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) prélevée sur les produits de base achetés dans le pays.
- Les droits de douane prélevés sur les produits de base importés dans le pays pour être utilisés dans des projets financés par le Gouvernement américain.

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 mettez en œuvre votre programme financé par le Gouvernement américain. Par exemple, si une organisation achète des produits de base en Afrique du Sud pour les utiliser dans son projet financé par le Gouvernement américain qu'elle met en œuvre 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.

DÉFINITIONS

TVA : taxe sur la valeur ajoutée. Taxe prélevée sur l'achat de biens et services, similaire à la taxe de vente aux États-Unis.

DANS VOTRE ACCORD

La clause concernant le « Rapport sur les impôts payés aux pays étrangers » fait partie des clauses standard d'un Accord de coopération.

Le Rapport des impôts payés aux pays étrangers doit être remis le 16 avril de chaque année par toutes les organisations recevant un financement de l'USAID.

Autres impôts prélevés par les gouvernements hôtes

Bien que le Gouvernement américain essaye d'obtenir des exemptions pour tous les impôts prélevés par les gouvernements hôtes 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.

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 le Gouvernement américain 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 du Gouvernement américain dans le pays pour répondre aux questions suivantes :

- De quels impôts suis-je exempté ?
- 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 soit de l'administration fiscale soit de la mission locale ou de l'Ambassade.

Contactez l'équipe du Gouvernement américain dans le pays ou votre Représentant de l'Officier chargé des contrats ou Représentant de l'Officier d'accord (COR/AOR) pour obtenir d'autres directives.

Rapport des impôts payés aux pays étrangers

Un Rapport des impôts payés aux pays étrangers doit être remis le 16 avril de chaque année par toutes les organisations recevant un financement de l'USAID. 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.

Le but du Rapport des impôts payés aux pays étrangers est de s'assurer que l'assistance américaine à l'étranger n'est pas soumise à des impôts et, par conséquent, que les fonds sont utilisés aux fins prévues. Le Gouvernement américain utilise ces rapports pour contrôler si les gouvernements étrangers sont bien en conformité avec les modalités de leur accord bilatéral.

Qui doit soumettre ce rapport

Toute organisation ayant, au cours du précédent année fiscale, acheté au moins pour 500 USD de produits de base avec les fonds du Gouvernement américain 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 :

- L'impôt a été payé 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 les déclarez pas).
- L'achat est lié à votre projet financé par le Gouvernement américain. (Déclarez l'achat peu importe que cet achat spécifique soit fait avec les fonds du Gouvernement américain ou qu'il fasse partie de la contribution du bénéficiaire, dans la mesure où il est une partie légitime du projet.)

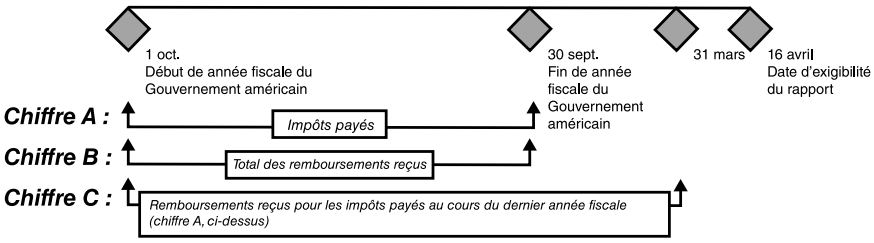
Quand le rapport est-il exigible et quelle période doit-il couvrir ?

Le Rapport des impôts payés aux pays étrangers est exigible le 16 avril de chaque année. Vous devez déclarer les trois chiffres suivants :

Chiffre A. ***Impôts payés au gouvernement hôte au cours de année fiscale précédent.*** Ce chiffre comprend la TVA et les droits de douane.

Chiffre B. ***Tous les remboursements reçus au cours de année fiscale précédent,*** quelle que soit la date à laquelle l'impôt initial a été payé.

Chiffre C. ***Les remboursements reçus*** pour les impôts payés ***jusqu'au 31 mars de année fiscale en cours*** dont vous faites le rapport.



Le but du Rapport des impôts payés aux pays étrangers est de s'assurer que les fonds de l'assistance américaine à l'étranger sont utilisés aux fins prévues et qu'ils ne sont pas soumis à des impôts, et de contrôler si les gouvernements étrangers sont bien en conformité avec les modalités de leurs accords bilatéraux.

Dans la mesure où les procédures d'exemption et de remboursement varient d'un pays à l'autre, vérifiez avec l'équipe dans le pays ou l'Ambassade américaine du pays où vous travaillez.

Pour simplifier votre rapport annuel, 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.

Où remettre mon rapport et sous quel format ?

Remettez le rapport au bureau indiqué dans votre Accord de coopération dans la clause standard « Rapport des impôts payés aux pays étrangers » ou à l'endroit requis par votre agence de financement (généralement l'Ambassade américaine ou le bureau de gestion financière de votre agence de financement dans le pays). Envoyez également une copie de votre rapport à votre AOR/COR.

Il n'existe pas de formulaire standard pour le rapport. Cependant, le rapport doit contenir les informations suivantes :

1. Le nom de votre organisation.
2. Le nom du contact avec le numéro de téléphone, le numéro de fax et l'adresse électronique.
3. Votre ou vos numéros d'accord.
4. 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 du Gouvernement américain dans le cadre du ou des accords au cours de l'année fiscale précédente. Si vous travaillez dans différents pays, détaillez chaque pays distinctement. Cependant, si vous travaillez sur différents projets dans un même pays, vous pouvez déclarer le total des impôts pour chaque pays. Seuls les impôts payés aux pays étrangers établis par le gouvernement étranger du pays où vous travaillez doivent être déclarés. Les impôts payés aux pays étrangers établis par un gouvernement étranger tiers ne doivent pas être déclarés.
5. Déclarez tous les remboursements que vous avez reçus au cours de l'année fiscale précédente quelle que soit la date à laquelle l'impôt payé aux pays étrangers a été établi. Fournissez également un chiffre distinct donnant le total des remboursements des impôts établis au cours de l'année fiscale pour laquelle vous faites le rapport, et que vous avez reçus jusqu'au 31 mars.

Exemple

Organisation : MonONG

Contact : Jane Smith

Téléphone : +255-555-5555. *Fax :* +255-555-5556. *Adresse électronique :* jane@monong.org

Numéro d' Accord : XYZ-123

Pays	Impôts établis pendant l'AF 2008	Total des remboursements reçus pendant l'AF 2008	Remboursements des impôts de l'AF 2008 reçus jusqu'au 31 mars
Mozambique	US$0	US$500	US$0
Tanzanie	US$1,000	US$1,000	US$1,000

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'AF 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'AF 2008. Pendant l'AF 2008, le Gouvernement tanzanien a établi 1000 USD d'impôts à l'organisation, mais a remboursé l'organisation en intégralité au 31 mars 2009. Un Rapport des impôts payés aux pays étrangers distinct doit être remis pour chaque pays (la Tanzanie et le Mozambique).

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 sont destinés à fournir des services aux bénéficiaires.

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 acquisitions 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. Vous pouvez également mettre en place une politique pour la conservation des copies des reçus et des demandes de remboursement envoyées au gouvernement hôte ou au bureau du Gouvernement américain, selon le cas (voir l'exemple ci-dessous). Personnalisez votre procédure de manière à ce qu'elle corresponde aux exigences du gouvernement hôte et du Gouvernement américain dans le pays en ce qui concerne la remise des demandes et le temps de réponse attendu 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 devrait se situer entre le 1er et le 15 avril.

Exemple de journal de suivi de TVA

Voici 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 et le journal peut inclure toutes les demandes relatives à ce pays, même pour différents projets. Vous pouvez 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.

* Vous pouvez suivre vos paiements et vos remboursements en devise locale.

N° de réf. du syst. de compta.	Date	Fournisseur	Descr.	Valeur de l'opération (hors TVA)*	TVA*	Proj.	Date de demande de remb.	Date de réception de remb.
210	23-Oct-07	ABC Supplies	Office Furniture	$1,200	$120	A	31-Oct-07	15-Jan-08
223	15-Jan-08	DEF Imports	HBC Kits	$1,000	$100	B	31-Jan-08	
235	02-Feb-08	GHI Computers	Com-puters	$2,000	$200	C		
236	02-Feb-08	JKL Inc.	Printer	$500	$50	D		

RÉFÉRENCES

Directives de l'USAID pour le Rapport des impôts payés aux pays étrangers
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/302mac.pdf

2.7

Demande de fonds du Gouvernement américain à l'aide du formulaire 270 (SF-270)

Q **Quand et où devons-nous faire une demande de fonds et combien pouvons-nous demander à chaque fois ?**

R Le Gouvernement américain (USG) verse des fonds aux bénéficiaires de deux manières différentes : 1) en avançant des fonds ou 2) en remboursant les partenaires une fois qu'ils ont engagé leurs dépenses. Votre Accord de coopération et/ou le bureau de gestion financière (FM) de l'USAID vous dirigera vers le canal de versement que vous êtes autorisé à utiliser.

Pour faire une demande de fonds, vous devez remplir le formulaire *SF-270, Demande d'avance ou de remboursement,* et le remettre au FM de votre agence de financement. Si vous recevez plusieurs subventions de l'USG, vous devez remplir un SF-270 séparé pour chacune d'elles. Une explication détaillée sur la façon de remplir et de remettre le SF-270 vous est présentée ci-après.

Dans un premier temps, vous ne pourrez 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 une acquisition particulière prévue est retardée, vous pouvez conserver ces fonds pour le mois suivant. Si une activité est annulée, vous pouvez dépenser les fonds pour une autre activité qui figure dans votre plan de travail approuvé.

Même si les politiques individuelles d'une agence peuvent varier, vous devrez généralement remplir le SF-270 et le remettre environ une semaine avant le mois pour lequel vous demandez des fonds. Le FM reverra et déterminera le caractère approprié de la demande de fonds. Si votre demande est inhabituelle, comme une demande de fonds anormalement élevés pour une prochaine acquisition, il peut être utile de fournir une explication ou des documents avec votre demande. Les temps de réponse varient selon les agences, mais vous pouvez généralement vous attendre à recevoir les fonds sous une semaine.

Lorsque vous aurez démontré, pendant une certaine période, que les fonds que vous demandez sont dépensés de manière efficace et que vous ne les dépensez ni trop rapidement ni trop lentement, vous pourrez être autorisé à demander des fonds sur une base trimestrielle. Votre Représentant de l'Officier d'accord/Représentant de l'Officier chargé des contrats (AOR/COR) et votre FM le détermineront en examinant les données de vos Rapports financiers fédéraux SF-425 trimestriels et de votre SF-270 pour calculer votre suivi budgétaire et vos taux d'absorption de liquidités.

DÉFINITIONS

FM : le bureau de gestion financière de votre agence de financement.

Revenu du programme : le revenu du programme est l'argent gagné par un programme pour son propre profit. Il est généré à partir des frais facturés pour des services ou à partir de ventes de produits de base. Le revenu du programme peut aussi être généré à partir de la vente d'équipements qui avaient été achetés avec les fonds du programme et qui ne sont plus nécessaires.

Le revenu du programme est différent des activités rémunératrices, pour lesquelles les bénéficiaires d'un programme gardent les revenus perçus.

TÉLÉCHARGER LE SF -270

Téléchargez une version PDF du SF-270 sur http://www.whitehouse.gov/omb/grants/sf270.pdf.

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

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Déterminer le bon moment pour la remise de vos formulaires SF-270 et SF-425
Dans la mesure où le FM utilise les informations de votre Rapport financier fédéral SF-425, pour traiter votre Demande d'avance SF-270 , il est important de vous assurer que vous avez complété et remis votre SF-425 en temps voulu. Même si vous avez théoriquement jusqu'à 30 jours après la fin du trimestre pour remettre le SF-425, attendre autant de temps peut retarder le processus de traitement de votre demande de fonds. Par conséquent, remettez le SF-425 le plus tôt possible si vous avez une demande de fonds en attente.

Exigences liées au compte bancaire
Votre organisation et vos sous-bénéficiaires doivent conserver les fonds du Gouvernement américain sur des comptes portant intérêt, séparés de tous les autres fonds. Vous pouvez utiliser un compte ne portant pas intérêt uniquement si : 1) votre organisation (ou un de vos sous-bénéficiaires) reçoit moins de 120 000 USD de fonds du Gouvernement américain par an ; ou 2) un compte portant intérêt nécessite un solde créditeur minimum si élevé que vous ne pouvez pas l'utiliser.

Vous pouvez garder jusqu'à 250 USD des intérêts perçus afin de couvrir les frais administratifs. Les intérêts perçus au-dessus de 250 USD par an doivent être remis à votre agence de financement.

Surveillez votre plafond d'engagement !
Le temps de réponse pour le traitement de la demande de fonds est assez court *à condition que vous ayez suffisamment de fonds engagés provenant de votre subvention*. Si vous faites une demande de fonds supérieure à votre plafond d'engagement, votre accord devra être modifié pour engager des fonds supplémentaires provenant du montant de votre subvention avant que le FM ne puisse traiter votre SF-270.

Estimer vos avances

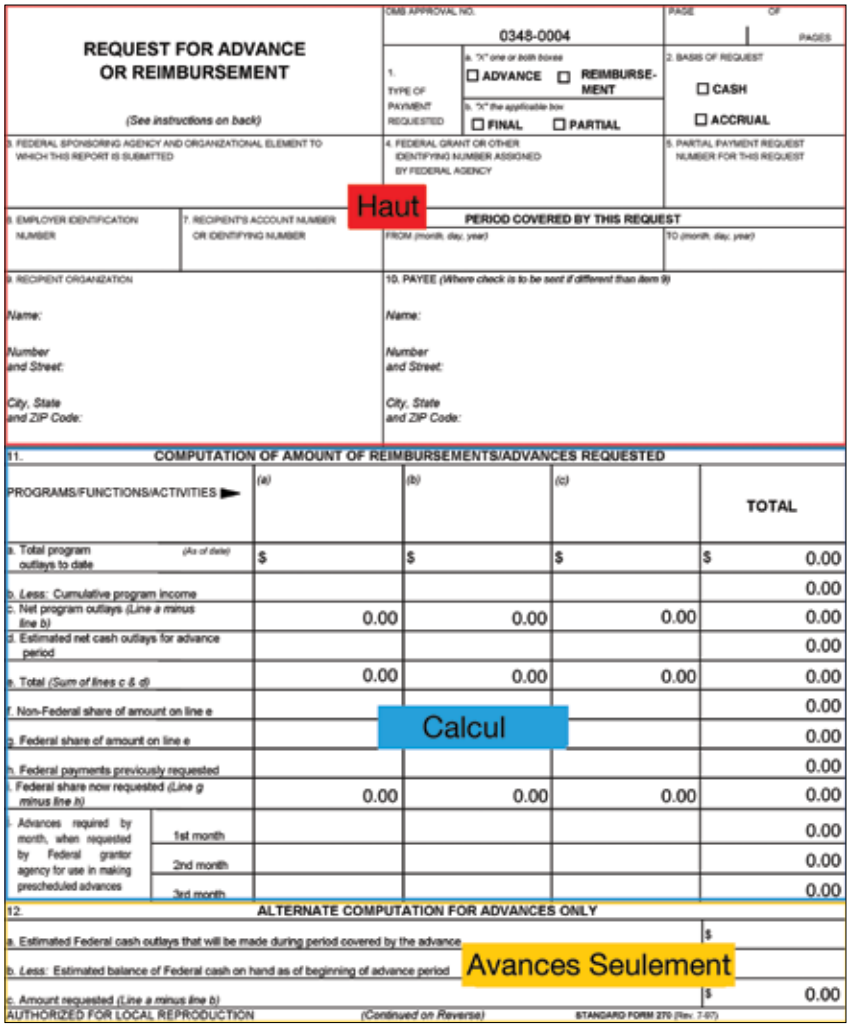
Lorsque vous faites une estimation de votre demande, ne divisez pas simplement votre budget annuel en 12 mois ; à la place, calculez précisément ce que vous pensez dépenser le mois suivant. Certains éléments de votre budget peuvent être divisés en parts égales et répartis entre les mois (par exemple, les salaires), mais d'autres, comme les achats d'équipement durable, peuvent tous survenir le même mois (au début d'un projet par exemple).

Les partenaires qui mettent en œuvre des projets avec des sous-bénéficiaires devraient travailler ensemble afin de s'assurer que les demandes de financement ainsi que les dépenses sont bien gérées pour qu'aucune organisation ne manque de fonds. Pour cela, demandez aux sous-bénéficiaires de vous fournir leur estimation de financement tous les mois ou tous les trimestres (après approbation). 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 le Gouvernement américain.

Remplir le SF-270

Le SF-270 est utilisé pour faire des demandes d'avances ou de remboursements au Gouvernement américain.

Le SF-270 est un formulaire de deux pages : la première page contient des espaces pour inscrire vos informations et vos données ; la seconde


REQUEST FOR ADVANCE OR REIMBURSEMENT
(See instructions on back)
OMB APPROVAL NO. 0348-0004
PAGE OF PAGES
1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED — a. "X" one or both boxes: ☐ ADVANCE ☐ REIMBURSEMENT; b. "X" the applicable box: ☐ FINAL ☐ PARTIAL
2. BASIS OF REQUEST: ☐ CASH ☐ 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
PERIOD COVERED BY THIS REQUEST — FROM (month, day, year) — TO (month, day, year)
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 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 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 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
12. ALTERNATE COMPUTATION FOR ADVANCES ONLY
a. Estimated Federal cash outlays that will be made during period covered by the advance $
b. Less: Estimated balance of Federal cash on hand as of beginning of advance period
c. Amount requested (Line a minus line b) $ 0.00
AUTHORIZED FOR LOCAL REPRODUCTION (Continued on Reverse) STANDARD FORM 270 (Rev. 7-97)

page est dédiée à la signature et contient les instructions sur la manière de remplir ce formulaire.

Sur la première page, il y a trois sections principales : la section supérieure dédiée aux informations concernant votre subvention et votre demande ; la section centrale dans laquelle vous calculez votre avance ou votre remboursement ; et la troisième section dédiée aux demandes d'avances uniquement.

Partie supérieure

Voici quelques astuces pour les sections clés.

OMB APPROVAL NO. 0348-0004		PAGE OF PAGES
1. TYPE OF PAYMENT REQUESTED	a. "X" one or both boxes ☐ ADVANCE ☐ REIMBURSEMENT 1(a)	2. BASIS OF REQUEST 2 ☐ CASH ☐ ACCRUAL
	b. "X" the applicable box ☐ FINAL ☐ PARTIAL 1(b)	
4. FEDERAL GRANT OR OTHER IDENTIFYING NUMBER ASSIGNED BY FEDERAL AGENCY		5. PARTIAL PAYMENT REQUEST NUMBER FOR THIS REQUEST
8. PERIOD COVERED BY THIS REQUEST 8		
FROM (month, day, year)		TO (month, day, year)

- Case 1(a) : le type de paiement demandé sera une avance *(advance)*, un remboursement *(reimbursement)* ou une combinaison des deux.
- Case 1(b) : pour toutes les demandes autres que la demande finale à la fin de votre subvention, sélectionnez paiement partiel *(partial)*.
- Case 2 : la base de la demande (basis of request) dépend du type de système de comptabilité que vous utilisez.
- Case 8 : la période couverte par cette demande (period covered by this request) doit être d'un mois civil (par exemple, du 1er janvier 2012 au 31 janvier 2012), sauf indication contraire du FM.

Après avoir complété la partie supérieure, vous devez déterminer si vous remplissez toute la zone de calcul dans la partie centrale du formulaire ou la zone de calcul simplifiée *Advances Only* (Avances uniquement) au bas du formulaire.

Remplissez toute la zone de calcul si une partie des fonds demandés inclut un remboursement. Vous devez également remplir toute la zone de calcul si vous avez un **revenu du programme**.

Si vous ne faites pas de demande de remboursement et si vous n'avez pas de revenu du programme, vous pouvez passer à la partie *Advances Only* (Avances uniquement), décrite à la page suivante.

Zone de calcul

La première zone de calcul comprend trois colonnes (a-c) et une colonne *Total*. Il n'est pas nécessaire de diviser votre demande de fonds entre ces colonnes, sauf indication contraire de votre AOR/COR ou de votre FM.

Les calculs (lignes a-j) sont expliqués et illustrés à la page suivante.

Il est dans votre meilleur intérêt de surveiller de près votre montant engagé. Dès que vous avez dépensé 75 % de votre montant engagé, contactez votre AOR/COR ainsi que votre Responsable d'activité et demandez à ce que des fonds supplémentaires soient engagés. (Pour plus d'informations sur le suivi de votre montant engagé, consultez l'encadré « Différence entre montant engagé et subvention » dans la section 2.2 de Gestion financière-Calcul du suivi budgétaire et du taux d'absorption de liquidités.)

Le Gouvernement américain verse des fonds pour les bénéficiaires de deux manières différentes : 1) en avançant des fonds ou 2) en remboursant les partenaires une fois qu'ils ont engagé leurs dépenses.

Dans un premier temps, vous ne pouvez demander des avances de fonds que pour un mois à la fois. Une fois que vous aurez démontré que vous dépensez les fonds de manière efficace, votre organisme donateur vous permettra de demander des avances chaque trimestre.

En général, vous serez tenu de remplir le SF-270 et de le soumettre au plus tôt une semaine avant le mois pour lequel vous demandez des fonds.

11. COMPUTATION OF AMOUNTED			
PROGRAMS/FUNCTIONS/ACTIVITIES ►		(a)	TOTAL
a. Total program outlays to date	(As of date)	$	175,000
b. *Less:* Cumulative program income			0
c. Net program outlays *(Line a minus line b)*		00	175,000
d. Estimated net cash outlays for advance period			58,250
e. Total *(Sum of lines c & d)*		0.00	233,250
f. Non-Federal share of amount on line e			11,750
g. Federal share of amount on line e			221,500
h. Federal payments previously requested			167,500
i. Federal share now requested *(Line g minus line h)*		0.00	54,500
j. Advances required by month, when requested by Federal grantor agency for use in making prescheduled advances	1st month		
	2nd month		
	3rd month		

a. *Total program outlays to date (Total des dépenses du programme à ce jour) :* 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.

b. *Less: cumulative program income (Moins : cumul des revenus du programme) :* si votre programme a perçu un revenu du programme, saisissez-le ici.

c. *Net program outlays* (Dépenses nettes du programme) (ligne a moins ligne b).

d. *Estimated cash outlays for advance period (Décaissements estimés pour la période visée) :* à combien vous estimez vos besoins pour la période visée (dans notre exemple, du 1er au 31 janvier 2009). Tous les fonds nécessaires (y compris la contribution du bénéficiaire), quelle que soit l'encaisse dont vous disposez.

e. *Total (somme des lignes c et d).*

f. *Non-federal share of amount on line e (Part non fédérale du 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.)

g. *Federal share of amount on line e (Part fédérale du montant figurant dans la ligne e) :* montant total que vous avez demandé au Gouvernement américain pour ce projet à ce jour, y compris les fonds demandés pour la période visée.

h. *Federal payments previously requested (Paiements fédéraux précédemment demandés) :* somme du financement total que vous avez demandé au Gouvernement américain à ce jour.

i. *Federal share now requested (Part fédérale demandée ici) (ligne g moins ligne h) :* le résultat sera le montant total des fonds du Gouvernement américain dont vous avez besoin pour le mois suivant (période de demande), moins les fonds du Gouvernement américain non dépensés dont vous disposez.

j. *Advances required by month (Avances mensuelles demandées) :* la dernière ligne est utilisée uniquement lorsque vous demandez des fonds sur une base trimestrielle, mais vous recevez des versements mensuels.

Avances uniquement

Pour remplir le tableau de calcul pour les avances uniquement (advances only) *(voir case 12)*, calculez le montant des fonds dont vous aurez besoin pour le mois suivant et soustrayez le montant des fonds du Gouvernement américain non dépensés que vous avez conservés de votre avance précédente, du 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.

Remettre votre 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 FM, ainsi qu'une copie à votre AOR/COR et au Responsable d'activité de l'USAID/Washington. Les bénéficiaires de l'USAID peuvent également envoyer le formulaire par courrier électronique à ei@usaid. gov à l'attention du FM. Faites toujours une copie pour vos dossiers puis *envoyez l'original par courrier au FM*. Si votre FM ne vous a pas contacté sous quelques jours, envoyez-lui un courrier électronique ainsi qu'à votre AOR/COR pour vous assurer qu'il a reçu votre demande.

RÉFÉRENCES

SF-270, Demande d'avance ou de remboursement
http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/grants

2.8

SF-425 : compléter votre formulaire de rapport financier du Gouvernement américain

DÉFINITIONS

FFR : Rapport financier fédéral, également appelé SF-425.

FM : le bureau de gestion financière de l'USAID.

Montant engagé : le montant que le Gouvernement américain a consacré au projet au moment où la subvention a été accordée, ce qui peut correspondre au montant total de la subvention ou à une partie du montant de la subvention. En d'autres termes, il s'agit du montant disponible que votre organisation peut dépenser pour le projet à ce moment précis.

Contribution du bénéficiaire : la part des coûts du projet ou du programme non prise en charge par l'USAID. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature. Dans le formulaire 425, elle est appelée « Recipient share ».

USG : Gouvernement américain

TÉLÉCHARGER LE SF -425

Téléchargez une version PDF du SF-425 sur http://www.whitehouse.gov/omb/assets/grants_forms/ff_report_fill.pdf.

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

Q **Comment devons-nous compléter le SF-425 et quand doit-il être remis ?**

R Le Rapport financier fédéral (FFR), souvent appelé 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. Le SF-425 complété doit être remis tous les trimestres au bureau de gestion financière (FM) de votre agence de financement.

Remplir le SF-425

La section suivante donne des conseils pour vous aider à remplir le formulaire. Ces informations ne prétendent pas remplacer les instructions du Gouvernement américain que l'on trouve en ligne ou les conseils donnés par votre FM. Ces conseils visent plutôt à traiter les questions que les utilisateurs peuvent se poser en remplissant ce formulaire pour la première fois.

Utilisez un SF-425 différent pour le rapport trimestriel de chaque Accord de coopération. Téléchargez une version PDF du SF-425. Commencez par remplir la partie supérieure. Des informations de base vous sont demandées sur votre organisation, votre subvention et la période couverte par ce rapport.

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 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 ☐ Quarterly ☐ Semi-Annual ☐ Annual ☐ Final	7. Basis of Accounting ☐ Cash ☐ Accrual
8. Project/Grant Period From: (Month, Day, Year)		To: (Month, Day, Year)	9. Reporting Period End Date (Month, Day, Year)	

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* (NIE) : *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 pour votre usage personnel et n'est pas demandé par le Gouvernement américain.

7. *Basis of Accounting* (Méthode de comptabilité) : votre comptable ou votre responsable 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.

Ensuite, remplissez la partie centrale, qui contient les calculs principaux exposés ci-dessous. Certains chiffres 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.

Partie centrale du SF-425

10. Transactions	Cumulative
(Use lines a-c for single or multiple grant reporting)	
Federal Cash (To report multiple grants, also use FFR Attachment):	
a. Cash Receipts	
b. Cash Disbursements	
c. Cash on Hand (line a minus b)	
(Use lines d-o for single grant reporting)	
Federal Expenditures and Unobligated Balance:	
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)	
Recipient Share:	
i. Total recipient share required	
j. Recipient share of expenditures	
k. Remaining recipient share to be provided (line i minus j)	
Program Income:	
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)	

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 ligne 9.

b. *Cash Disbursements* (Décaissements) : entrez le montant cumulé des paiements en espèces et 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) : inscrivez 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) : inscrivez 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 des dépenses.

f. *Federal share of unliquidated obligations* (Part fédérale des montants engagés non réglés) : inscrivez 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* (Part fédérale totale) : inscrivez le montant en additionnant la ligne 10e et la ligne 10f. Ce montant sera égal au total des fonds du Gouvernement américain 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 10g de la ligne 10d.

Recipient share (contribution du bénéficiaire)

i. *Total recipient share required* (Contribution totale du bénéficiaire requise) : inscrivez 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) : inscrivez le montant de la contribution du bénéficiaire aux dépenses pendant la période de déclaration.

k. *Remaining recipient share to be provided* (Contribution du bénéficiaire restante à apporter) : inscrivez 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

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, revérifiez cette partie pour vous assurer que tous les calculs sont corrects.

Enfin, la partie inférieure contient les informations sur les dépenses indirectes et la signature. Tous les documents doivent être signés par un ordonnateur autorisé.

Partie inférieure du SF-425

11. Indirect Expense	a. Type	b. Rate	c. Period From	Period To	d. Base	e. Amount Charged	f. Federal Share
				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 to the best of my knowledge and belief that the report is true, complete, and accurate, and the expenditures, disbursements and cash receipts are for the purposes and intent set forth in the award documents. 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:

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 indirects 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 le délai indiqué.

Section 13 : certification/submission (attestation et remise)

Une fois que vous avez fini, revérifiez cette partie pour vous assurer que tous les calculs sont corrects. Saisissez le nom du signataire autorisé (13a), faites le signer le formulaire (13b), donnez ses coordonnées (13c/13d) et datez le formulaire (13e). Ensuite, scannez et envoyez le formulaire par courrier électronique à votre FM à l'adresse ei@usaid.gov, ainsi qu'une copie à votre Représentant de l'Officier d'accord (AOR). Gardez toujours une copie pour votre dossier puis envoyez l'original par courrier à votre FM. Si vous ne recevez pas de réponse de votre FM dans les 10 jours, relancez-le pour vous assurer que le formulaire a bien été reçu.

Dates d'exigibilité pour la remise du SF-425

Bien que chaque Accord de coopération soit différent, la plupart des bénéficiaires sont tenus de remettre les Rapports financiers fédéraux 30 jours après la fin d'un trimestre, en se basant sur l'année fiscale du Gouvernement américain (du 1er octobre au 30 septembre). Le tableau ci-dessous répertorie les dates d'exigibilité pour chaque trimestre et la période couverte par chaque rapport. Vérifiez votre Accord de coopération pour vous assurer que ces informations s'appliquent à votre cas.

Période	Exigibilité	Période couverte
Trimestre 1	30 jan.	1er oct. au 31 déc. (de l'année civile précédente)
Trimestre 2	30 avr.	1er jan. au 31 mars
Trimestre 3	30 juil.	1er avr. au 30 juin
Trimestre 4	30 oct.	1er juil. au 30 sept.
Rapport financier final	90 jours après la fin de la subvention	Toute la durée de la subvention

RÉFÉRENCES

Rapport financier fédéral SF-425
http://www.whitehouse.gov/omb/assets/grants_forms/ff_report_fill.pdf

Instructions détaillées pour remplir le Rapport financier fédéral SF-425
http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf

2.9

Exigences en matière d'audit annuel : questions et réponses

DÉFINITIONS

ADS : le Système de directives automatisé, qui englobe la totalité des réglementations de l'USAID. Il comprend également des propositions de procédures, qui ne sont donc pas obligatoires, et des liens vers des exemples de bonnes pratiques.

Coût admissible : un coût engagé considéré comme une charge admise pour le Gouvernement américain.

Audit : un examen et une vérification indépendants du système, des archives et des activités.

Constatation : tout(e) erreur, exception, écart ou manque détecté(e) par un auditeur à la suite de l'examen des éléments probants de l'audit. Les constatations se rapportent généralement (a) à la conformité aux politiques, procédures et exigences légales, (b) à l'adéquation et l'efficacité des contrôles et/ou (c) à l'efficience et l'efficacité de l'administration.

Année fiscale : parfois appelé exercice financier ou le cycle budgétaire annuel ; une période utilisée par les organisations pour calculer les états financiers annuels. Il peut correspondre ou non à l'année civile, c'est-à-dire du 1er janvier au 31 décembre. L'année fiscaler du Gouvernement américain couvre une période de 12 mois qui commence le 1er octobre et se termine le 30 septembre.

Décisions de la direction : l'évaluation d'une recommandation par la direction et une décision sur la ligne de conduite appropriée à adopter.

OMB : le Bureau de la gestion et du budget (OMB) est l'une des agences du pouvoir exécutif du Gouvernement américain. Entre autres fonctions, l'OMB est chargé d'évaluer l'efficacité des programmes, politiques et procédures de l'agence, d'évaluer les demandes de financement concurrentes entre les agences et de définir les priorités de financement.

Q **Qu'est-ce qu'un audit annuel et comment fonctionne la procédure d'audit ?**

R Un audit est un examen et une vérification indépendants des systèmes, des archives et des activités d'une organisation. De nombreux donateurs exigent des audits annuels des bénéficiaires de leur subvention et le Gouvernement américain n'en demande pas moins. Les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires qui reçoivent un certain seuil de fonds du Gouvernement américain doivent mener un audit annuel.

Un audit vous permet de vérifier vos données financières, de garantir leur exactitude et d'identifier et évaluer les contrôles internes qui devraient être mis en place pour améliorer l'intégrité de vos systèmes financiers. Il permet d'évaluer la façon dont vous dépensez les fonds du Gouvernement américain ainsi que votre conformité aux réglementations définies dans votre accord. Considérez un audit comme un outil servant à mettre de l'ordre dans vos finances. Pour garantir l'objectivité, un auditeur indépendant que vous engagez mène l'audit annuel.

La procédure d'audit consiste à réunir les registres financiers et autres archives, à les fournir à votre auditeur, à répondre au rapport de votre auditeur et à mettre en œuvre des plans d'action corrective. Vous trouverez ci-après les réponses à des questions fréquemment posées à propos des audits annuels.

Qui doit être soumis à un audit annuel ?

- Les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis recevant un financement total de 500 000 USD ou plus du Gouvernement américain, soit directement ou en tant que sous-bénéficiaire, au cours de leur année fiscale.
- Les organisations à but non lucratif étrangères recevant la totalité ou la majorité de leur financement du Gouvernement américain via l'USAID (directement ou en tant que sous-bénéficiaire), si elles reçoivent 300 000 USD ou plus au cours de leur année fiscale.
- Les organisations à but lucratif recevant la totalité ou la majorité de leur financement de l'USAID feront l'objet d'un examen annuel pour déterminer si un audit est nécessaire.

Les coûts d'audit sont-ils admissibles ?

Si votre organisation doit être soumise à un audit, les coûts de réalisation de l'audit sont admissibles, à condition que l'audit soit réalisé conformément aux réglementations appropriées exposées ci-dessous.

Si vous n'avez pas à vous soumettre à un audit (en d'autres termes, si vous n'atteignez pas le seuil de financement), alors les coûts d'audit ne sont pas admissibles.

Où puis-je trouver les exigences en matière d'audit ?

Les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis sont régies par les règles définies dans la Circulaire A-133 de l'OMB. Ces réglementations sont identiques quelle que soit l'agence du Gouvernement américain qui assure la majorité du financement.

Le Chapitre 591 de l'ADS de l'USAID régit toutes les organisations à but lucratif et basées à l'étranger bénéficiaires de fonds de l'USAID. Ce document peut également être utile pour les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis car il fournit des explications sur la Circulaire A-133 de l'OMB.

Quels éléments doivent être soumis à un audit ?

Un audit couvre généralement l'ensemble de votre organisation. Cependant, si seulement un de vos programmes bénéficie d'un financement du Gouvernement américain, vous pouvez choisir de mener un audit sur un programme unique.

De plus, si votre organisation est importante et complexe, avec de nombreuses unités opérationnelles différentes, il est possible de demander à ce que l'audit se concentre sur l'unité organisationnelle qui reçoit les fonds du Gouvernement américain.

Quelle période est couverte par l'audit ?

La période couverte par l'audit correspond à l'année fiscale de votre organisation. En outre, l'audit peut étudier les constatations d'audits passés pour déterminer si les actions correctives prises étaient suffisantes pour les traiter.

Qui peut réaliser un audit ?

Les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis doivent respecter la procédure d'acquisition et les réglementations indiquée(s) dans leur Accord de coopération.

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 sur les programmes du Gouvernement américain.

Si un audit est jugé nécessaire pour une organisation à but lucratif financée par l'USAID, l'audit peut être réalisé par un fonctionnaire du Gouvernement américain au lieu d'un auditeur privé. Si aucun auditeur du Gouvernement américain n'est disponible, l'USAID orientera l'organisation à but lucratif pour engager un auditeur indépendant.

Quels sont les responsabilités des bénéficiaires principaux et des sous-bénéficiaires si un sous-bénéficiaire est soumis à un audit ?

Les sous-bénéficiaires doivent remettre leur audit directement au Gouvernement américain. Ils n'ont pas l'obligation de remettre leur audit au bénéficiaire principal, *à moins qu'il n'en ressorte des constatations relatives au financement de cette subvention*, auquel cas ils doivent remettre une copie au bénéficiaire principal.

Un bénéficiaire principal a le droit de demander une copie, qu'il y ait des constatations ou non, et peut le spécifier dans l'avis d'attribution de subvention entre le bénéficiaire principal et le sous-bénéficiaire. (Consultez la partie *4.2 de Gestion du programme*.)

Lorsque l'audit des sous-bénéficiaires mène à des constatations, les bénéficiaires principaux sont tenus de communiquer les décisions de la direction concernant les actions correctives. Les décisions de la direction doivent être communiquées dans les six mois après la réception de l'audit.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Q: si nous avons une NICRA, devons-nous quand même attribuer nos coûts communs à plusieurs projets ?

Il est tentant de penser qu'une NICRA résoudra les problèmes d'attribution des coûts communs à plusieurs projets. Une NICRA peut simplifier la manière dont vous allez être remboursé de vos frais généraux pour certains projets financés par le Gouvernement américain. Cependant, si vous avez 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 communes à plusieurs projets, vous devrez quand même attribuer vos coûts communs. Ainsi, que vous ayez ou non une NICRA, il est bon, en termes de gestion, d'établir une politique pour attribuer les dépenses communes à plusieurs projets.

Un audit couvre généralement l'ensemble de votre organisation. Cependant, si seulement un de vos programmes bénéficie d'un financement du Gouvernement américain, vous pouvez choisir de mener un audit sur un programme unique.

QU'ELLE EST VOTRE AGENCE DE SUPERVISION?

Si vous recevez un financement de plusieurs agences du Gouvernement américain, l'une d'elles agit comme agence de supervision et se charge des décisions de la direction pour toute constatation de l'auditeur relative à plusieurs agences du Gouvernement américain.

L'agence de supervision est l'agence du Gouvernement américain qui assure la majorité du financement au cours d'un exercice donné. L'agence de supervision est tenue :

- De fournir des conseils techniques en termes d'audit à votre organisation et votre auditeur ;
- D'étudier les demandes de prolongation ; et
- De vérifier que le dossier d'audit est complet et de qualité.

La procédure d'audit en cinq étapes

1. Avant l'audit

Préparez les éléments suivants avant la réalisation de l'audit :

- identifiez tous les fonds reçus du Gouvernement américain et les programmes pour lesquels ils ont été reçus ;
- rassemblez les rapports financiers (comme les SF-425) couvrant l'année fiscale auditée (consultez la partie *2.8 de Gestion financière*) ;
- préparez un tableau des dépenses effectuées au titre de vos subventions du Gouvernement américain ; et
- préparez un tableau des constatations d'audits passés (le cas échéant).

2. L'audit

L'audit se concentrera sur les questions suivantes :

- Les rapports financiers remis au cours de l'exercice sont-ils précis ?
- Les règles, réglementations et politiques régissant la subvention ont-elles été suivies ?
- Quel est l'état des constatations d'audits passés ?
- Y a-t-il des coûts discutables ?

3. Réponse aux constatations

Si l'audit mène à des constatations, chacune d'entre elles doit être traitée de manière spécifique par votre organisation au moyen d'un plan d'action corrective. 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 la constatation découlant d'un audit ou pensez qu'une action corrective n'est pas nécessaire, veuillez alors fournir une explication et les raisons spécifiques.

4. Remise au Gouvernement américain

Les organisations à but non lucratif basées aux États-Unis remettront leur dossier d'audit directement à l'Agence fédérale de publication des audits (FAC). La FAC distribuera les copies à l'agence du Gouvernement américain qui finance votre subvention. Remettez une copie à la FAC et une copie à chaque agence du Gouvernement américain concernée par les constatations découlant de l'audit dans votre rapport.

L'adresse de la FAC est la suivante :

Federal Audit Clearinghouse Bureau of the Census
1201 E. 10th Street
Jeffersonville, IN 47132, États-Unis

Votre dossier d'audit doit être remis dans les 30 jours après la réception du rapport de votre auditeur ou 9 mois après la fin de votre l'année fiscale (la période auditée).

Le dossier d'audit doit comprendre :

- Formulaire SF-SAC (Formulaire de collecte de données pour les rapports d'audit)
- États financiers
- Tableau des dépenses effectuées au titre des subventions du Gouvernement américain
- Tableau récapitulatif des constatations d'audits passés
- Rapport de l'auditeur
  - Avis sur les états financiers
  - Avis 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 discutables
- Plan d'action corrective

Vous n'avez pas l'obligation de remettre votre audit directement à votre agence de financement du Gouvernement américain.

Exemple : si vous recevez un financement de l'USAID et des Centres de contrôle et de prévention des maladies (CDC), mais que les constatations se rapportent uniquement à votre subvention de CDC, vous devez remettre deux copies (une pour la FAC, une pour CDC.)

Les organisations étrangères et à but lucratif peuvent être soumises à des règles de remise différentes, fixées par leur agence de financement. Veuillez contacter votre agence de financement ou le bureau de votre mission nationale ou régionale pour obtenir des conseils.

5. Communiquer les décisions de la direction
Pour chaque constatation, l'agence ou le bénéficiaire principal (dans le cas d'une constatation pour un sous-bénéficiaire) communiquera une décision correspondante de la direction dans les six mois après la réception du dossier d'audit.

La décision de la direction doit indiquer clairement si l'agence accepte ou non la constatation découlant de l'audit, les raisons de la décision et l'action attendue de la part de l'entité auditée, comme le remboursement des coûts rejetés, l'exécution d'ajustements financiers ou une autre action.

Si l'entité auditée n'a pas appliqué l'action corrective, un calendrier de suivi sera donné. La décision de la direction doit décrire toute procédure d'appel à disposition de l'entité auditée.

Suivi de l'audit

Outre la remise de votre dossier d'audit, vous êtes responsable de la mise en œuvre de votre plan d'action corrective. Assurez-vous de tenir des documents montrant votre progression pour chaque élément.

Même si aucune constatation ne concerne une agence particulière du Gouvernement américain, cette agence peut tout de même vous demander directement une copie de votre audit. De plus, le Gouvernement américain se réserve le droit de réaliser ses propres audits, quels que soient les résultats de vos audits.

Enfin, vous êtes tenu de 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.

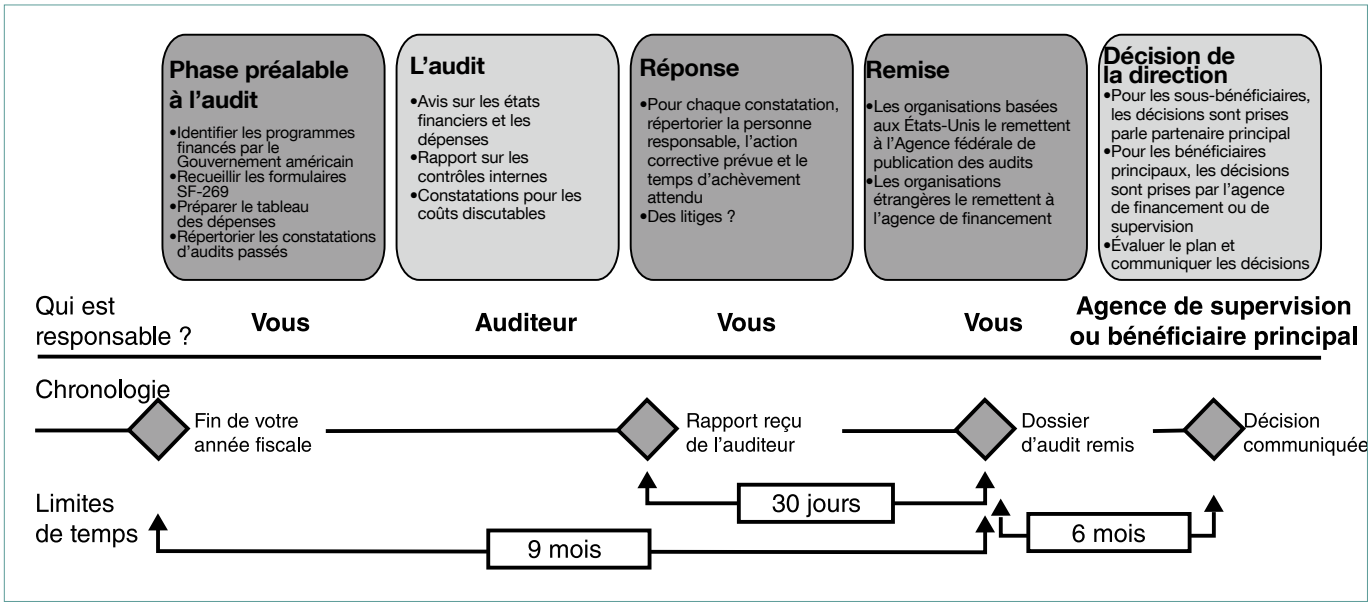
RÉFÉRENCES

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_default

Chapitre 591 de l'ADS de l'USAID : Audits financiers des sous- traitants, bénéficiaires et entités du gouvernement hôte de l'USAID
http://www.usaid.gov/policy/ads/500/591.pdf

Réglementations fédérales d'acquisition (48 CFR 42)
https://www.acquisition.gov/far/current/html/FARTOCP42.html

Formulaire SF-SAC : formulaire de collecte de données pour les rapports d'audit
https://harvester.census.gov/fac/collect/ddeindex.html



Cinq étapes clés dans la procédure d'audit

Ressources Humaines

RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines (RH) correspondent à la fonction chargée de gérer l'actif le plus important d'une organisation : les personnes qui effectuent le travail. Idéalement, les politiques et règles de RH sont conçues pour uniformiser les règles du jeu, pour aider à guider et protéger le personnel et les volontaires de manière à ce qu'ils contribuent de leur mieux. Des politiques et procédures de RH efficaces aident aussi à attirer et retenir les bonnes personnes pour chaque poste et à soutenir l'équipe qui poursuivra les buts de l'organisation.

Bien que certaines politiques de RH doivent suivre la législation locale et les exigences du donateur, la plupart d'entre elles doivent refléter la mission, la vision et les valeurs d'une ONG. Cette section présente les concepts de RH fondamentaux et souligne certaines des politiques devant être suivies par les organisations financées par l'USAID. Elle propose également des solutions pratiques pour motiver le personnel ainsi que pour recruter et gérer les volontaires.

Sujets abordés :

3.1 Aperçu des politiques des ressources humaines (RH)

3.2 RH : Mettre la politique en pratique

3.3 Supervision formative : une stratégie pour renforcer les organisations et les individus

3.4 Évaluations de performance

3.5 Personnel clé

3.6 Collaboration avec des volontaires pour renforcer votre organisation

3.1

Aperçu des politiques de ressources humaines (RH)

Q **De quelles politiques de RH devons-nous disposer ?**

R 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 volontaires, au contraire elles vous aident à les guider et les protéger afin qu'ils puissent participer au mieux de leurs capacités.

Certaines politiques de RH sont requises par la législation locale, la législation américaine ou l'USAID, alors que d'autres sont pratiques et nécessaires pour gérer une organisation de façon efficace. Quelle qu'en soit la source, établir des politiques des RH 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.

Bien qu'un certain nombre de réglementations du Gouvernement américain touchent à des sujets liés aux ressources humaines (par exemple, dans le domaine de l'acquisition, vous trouverez des politiques sur les conflits d'intérêts, les gratifications et les mesures disciplinaires), seules quelques réglementations du Gouvernement américain spécifiques aux RH s'appliquent à tous les bénéficiaires de fonds de l'USAID. La section suivante est principalement consacrée à ces dernières.

Les éléments principaux des politiques

Lois et réglementations locales du travail : les organisations doivent être conformes à la législation locale dans le domaine du travail de l'endroit 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 l'organisation et les employés d'être clairs dès le début au sujet des droits de l'employé et de l'employeur, ainsi que des motifs et des procédures d'action disciplinaire et 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. Elles peuvent inclure la présentation au travail à l'heure, l'exécution des tâches attribuées, le maintien d'un environnement de travail sain et sûr ainsi que des règles courantes sur le lieu de travail, comme l'interdiction du harcèlement sexuel et de la discrimination.

Suivi des 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 volontaires remplissent des feuilles de présence simplifiées afin que vous puissiez vérifier leurs horaires et calculer leur participation dans votre contribution du bénéficiaire (le cas échéant).

DÉFINITIONS

Politiques de RH : ensemble des règles, valeurs ou principes directeurs qui définissent la manière dont une organisation gère les problèmes en matière de ressources humaines. Les politiques de ressources humaines doivent refléter la bonne pratique, être écrites, être communiquées dans toute l'organisation et être révisées et modifiées périodiquement afin de traduire les changements de circonstances.

LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

S'appliquent à : tous les bénéficiaires des fonds du Gouvernement américain.

Sont requises pour : l'audit annuel (en particulier le suivi des horaires).

Sont vérifiées par : audit annuel.

Sont régies par : votre Accord de coopération, les réglementations de votre agence de financement et les lois locales.

Les lois du pays dans lequel vous êtes enregistré en tant qu'organisation et dans lequel vous travaillez priment sur la politique du Gouvernement américain.

Vérification préalable pour les décisions d'embauche : vous êtes tenu de disposer d'un résumé de l'historique académique et professionnel d'un 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. Bien que votre Accord de coopération n'exige peut-être pas l'utilisation du 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, le formulaire biographique SF-1420 est souvent utilisé pendant la procédure d'embauche car il facilite la collecte des informations pertinentes. Il est également utilisé par l'USAID 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 mettant en œuvre un programme de l'USAID a le droit d'embaucher des personnes qui partagent la religion de l'organisation. Si vous choisissez d'agir ainsi, assurez-vous que vos politiques de RH sont claires. Il est bon qu'un avocat ou un expert en RH révise vos politiques avant que vous les mettiez en œuvre. (Consultez la partie *4.8 de Gestion du programme*.)

Politique relative à un lieu de travail exempt de drogues : votre Accord de coopération demande que vous, et tout sous-bénéficiaire de votre organisation, établissiez une politique relative à un lieu de travail exempt de drogues. L'énoncé de cette politique doit être signé par tous les membres du personnel de votre organisation. Pour assurer l'adhérence à cette politique, incluez-la dans deux documents : d'une part dans le manuel du personnel et d'autre part sous forme de document séparé d'une seule page qui doit être signé par tous les employés et classé dans les dossiers du personnel.

Conformément aux Clauses standard obligatoires du Gouvernement américain, la politique 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 sur le lieu de travail ;
- 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 modalités de la politique, et doit vous avertir par écrit lorsqu'il est condamné pour avoir enfreint une politique en matière de drogue sur le lieu de travail dans les cinq jours civils qui suivent la condamnation.

En outre, votre organisation est tenue d'établir un programme continu de sensibilisation à la drogue pour informer vos employés sur les dangers induits par l'abus de drogue sur le lieu de travail, sur votre politique relative à un lieu de travail exempt de drogues, sur les programmes de conseil, de réhabilitation et d'assistance aux employés concernant la drogue et sur les sanctions que vous pouvez mettre en application pour punir la consommation de drogue sur le lieu de travail.

L'énoncé de la politique et le programme doivent être mis en place au plus tard 30 jours après la date d'entrée en vigueur de votre subvention.

Si un employé est condamné pour avoir enfreint une politique en matière de drogue sur le lieu de travail, vous êtes tenu d'en informer l'USAID en envoyant une notification par écrit dans les 10 jours civils

qui suivent la condamnation. La notification doit 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 appropriées à l'encontre de l'employé, qui peuvent aller jusqu'au licenciement (en conformité avec les politiques de RH de votre organisation et le droit du travail en vigueur), ou
- demander à l'employé de participer à des programmes de réhabilitation et d'assistance contre la drogue approuvé 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. (Consultez la partie *4.2 de Gestion du programme*.)

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 requise par les agences de financement du Gouvernement américain, 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 prendre en compte le VIH/SIDA et à soutenir le personnel qui vit avec le VIH ou le SIDA, notamment en termes d'avantages pour les soins ou le traitement, d'adaptations dans l'attribution du travail dans la mesure du possible et de sécurité de l'emploi. Le développement d'une politique complète sur le VIH/SIDA peut permettre à l'organisation de conserver et de tirer profit d'un personnel talentueux.

Assurez-vous que votre organisation est en conformité avec la législation locale et nationale dans le domaine du travail en ce qui concerne l'embauche de personnes qui vivent avec le VIH/SIDA. Dans certains cas, les politiques de votre organisation peuvent 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 guide de l'employé

Une fois que vous avez développé et révisé les politiques de RH de votre organisation, imprimez et rassemblez-les dans un guide de l'employé pour le partager avec votre personnel. Assurez-vous que les membres du personnel signent une déclaration selon laquelle ils ont reçu et étudié les politiques de votre organisation et comprennent leur obligation de les respecter ; incluez également une révision de cette politique dans votre processus d'orientation. (Consultez la partie *3.2 de Ressources humaines*.)

RÉFÉRENCES

Clauses standard obligatoires : Organisations basées aux États-Unis http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303maa.pdf

Organisations non basées aux États-Unis http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf

3.2

Mise en pratique des politiques de RH

DÉFINITIONS

Ressources humaines (RH) : personnes qui composent le personnel d'une organisation et qui assurent son bon fonctionnement. Ce terme est également utilisé pour décrire la fonction au sein d'une organisation chargée de la mise en œuvre des politiques relatives à la gestion des employés.

Politiques de RH : ensemble des règles, valeurs ou principes directeurs qui définissent la manière dont une organisation gère les problèmes en matière de ressources humaines.

Procédures de RH : étapes spécifiques nécessaires à la mise en œuvre d'une politique de RH.

Pratiques de RH : manière dont les politiques et les procédures sont réellement conçues et mises en œuvre.

Guide de l'employé (également appelé manuel de l'employé, guide des RH, manuel des RH ou manuel de politique du personnel) : guide écrit qui définit les politiques d'un employeur, les procédures, les conditions de travail et les attentes comportementales qui régissent la conduite des employés sur le lieu de travail. Il peut également contenir des informations sur l'historique de l'organisation, ses buts et ses engagements vis-à-vis des bénéficiaires et de la communauté.

Q **Pourquoi élaborer un guide de l'employé ?**

R Le guide de l'employé constitue l'un des moyens de communication les plus importants entre votre organisation et vos employés. Bien que toutes les organisations possèdent des politiques et des procédures destinées à gérer les employés, ces dernières ne sont pas toujours mises sur papier et comprises de tout le monde. En consignant les règles et les politiques de votre organisation dans un guide, vous permettez aux employés de savoir ce que l'organisation attend d'eux et ce qu'ils peuvent attendre de l'organisation en retour. Cela permet d'éviter toute confusion et il est plus facile de faire respecter les politiques, si nécessaire.

Dans la section précédente (3.1), nous avons abordé les réglementations du Gouvernement américain relatives aux ressources humaines (RH) que tous les bénéficiaires de l'USAID sont tenus de respecter. Cette section donne une vision plus large des autres types de politiques et procédures qui doivent figurer dans votre guide de l'employé.

Éléments clés d'un guide de l'employé

Il est rare de trouver deux guides de l'employé absolument identiques. Chaque organisation doit élaborer des politiques qui s'appliquent à ses propres opérations. Cependant, certaines politiques clés sont présentes dans tous les guides. Elles incluent ce qui suit :

1. **Introduction**
   Tous les guides de l'employé doivent débuter en expliquant la finalité de ce guide et la manière de l'utiliser. Il peut être utile de donner une définition de certains termes courants et d'inclure un organigramme.

2. **Politiques incluses :**
   Politiques et procédures relatives au recrutement. Les règles concernant l'embauche, y compris la manière dont les descriptions de poste sont développées, les postes publiés, les candidats retenus et les offres faites, et quelle est la politique de l'organisation en matière d'embauche de proches.

   - ***Catégories d'emploi.*** Les types d'emploi proposés par l'organisation comme les postes permanents (à temps plein et à temps partiel), les postes à temps partiel, les postes de conseiller, les postes intérimaires ou autre, et si ces catégories d'emploi ont droit ou non aux avantages sociaux complets ou partiels. Il convient de vérifier la législation locale du travail car la définition de « temps partiel » en termes de nombre d'heures travaillées varie selon les pays.
   - ***Conditions d'emploi.*** Les conditions auxquelles l'organisation adhère en matière de recrutement du personnel, y compris l' « Employment at-will » (embauche avec contrat auquel l'employeur ou l'employé peut mettre fin à tout moment) et l'égalité des chances en matière d'emploi. Les conditions d'emploi peuvent

également inclure, entre autres, des politiques sur le travail en dehors de l'organisation, sur les aménagements pour les personnes handicapées, sur les heures supplémentaires, sur les conflits d'intérêts et sur les licenciements.

- ***Autres politiques en matière d'emploi.*** Conditions d'emploi supplémentaires comprenant, sans toutefois s'y limiter, des informations sur la période d'essai et la période d'introduction, les données personnelles et la gestion des dossiers du personnel.

3. **Indemnité et avantages sociaux**
   Les organisations doivent clairement définir les politiques relatives aux indemnités et aux avantages sociaux des employés. Cela ne signifie pas que l'organisation doit inclure une grille des salaires dans le guide de l'employé, mais elle doit préciser ce à quoi les employés ont droit en termes d'indemnités et d'avantages sociaux et la manière dont les promotions sont gérées. Exemples de politiques relatives aux indemnités et aux avantages sociaux :

   - ***Gestion des salaires.*** Informations sur la grille des salaires ou manière dont sont déterminés les salaires et les conditions d'augmentation. Décompte du temps de travail et registre des salaires. Obligations en matière de décompte du temps de travail et jours de paye.
   - ***Congés.*** Avantages sociaux liés aux absences payées ou non payées, notamment les vacances, les jours fériés, les congés maladie, les congés pour décès, les congés sans solde, les congés maternité et paternité, les congés longue durée, les absences pour aller voter et pour fonctions de juré. Les législations nationales du travail sont généralement très explicites concernant les congés. Par conséquent, assurez-vous que vos politiques respectent la législation locale. Si votre organisation possède des bureaux dans différents pays, vous devez instaurer des politiques de congé différentes dans chaque pays afin de respecter les lois nationales.
   - ***Autres avantages sociaux.*** Types d'indemnités supplémentaires qu'une organisation peut offrir comme l'assurance santé ou l'indemnisation médicale, l'assurance contre les accidents du travail, les indemnisations en cas de décès, les plans de retraite, les programmes de développement professionnel, les indemnités et les primes de départ, entre autres.

4. **Conditions et heures de travail**
   Les politiques sur les conditions et les heures de travail définissent entre autres des normes sur les horaires de travail/heures de bureau, les horaires variables, les heures supplémentaires ainsi que l'utilisation des équipements de bureau et d'Internet, la sécurité, le transport, le télétravail, les repas professionnels ou les divertissements offerts aux clients.

5. **Conduite des employés et mesures disciplinaires**
   Les politiques relatives à la conduite des employés et aux mesures disciplinaires abordent une multitude de sujets comme la manière dont les employés sont censés s'habiller au travail ou la politique de l'organisation en matière de dénonciation d'abus. Les organisations peuvent également intégrer dans cette section leur politique relative au lieu de travail exempt de drogues, leur politique sur le VIH/SIDA ou leur politique de protection des enfants. D'autres politiques importantes peuvent également figurer dans cette section comme celles relatives au harcèlement sexuel, aux pots-de-vin ou aux dessous-de-table, à l'assiduité et à la ponctualité, à la résolution des problèmes ainsi qu'aux procédures disciplinaires.

CONSEIL PRATIQUE

Mettre en place davantage de politiques et de procédures n'est pas toujours la solution. Créez un guide qui soit suffisamment complet pour répondre à vos besoins, pour protéger votre organisation et pour guider et protéger votre personnel. Il ne peut cependant pas être trop vaste, afin d'éviter qu'il ne devienne inutilisable ou trop enferré dans des procédures détaillées qui risquent de peser trop lourdement sur le personnel, leur faisant ainsi ressentir que l'organisation ne fait pas confiance en leur jugement.

Mettre la politique en pratique

La manière dont les politiques sont mises en pratique est également importante. L'élaboration et la mise en pratique de la politique de RH devrait viser à trouver le juste équilibre entre ce qui est satisfaisant et durable pour l'organisation et ce qui convient aux employés. Avoir un responsable des RH qualifié qui comprend ses responsabilités est essentiel.

Même si votre organisation n'a pas les moyens de payer un responsable des RH à temps plein, assurez-vous que votre personnel soit suffisamment formé pour gérer efficacement vos politiques et vos procédures en matière de ressources humaines.

Six étapes pour mettre en œuvre de façon efficace des politiques de RH

6. **Impliquer.** Impliquez le personnel et donnez-lui l'occasion de s'exprimer lors de l'élaboration des politiques de RH en lui demandant son avis.
7. **Diffuser.** Imprimez le guide de l'employé et distribuez-le à l'ensemble du personnel ; placez des exemplaires du guide au centre du bureau et/ou publiez-les sur les ordinateurs auxquels le personnel a facilement accès.
8. **Informer.** Informez par écrit le personnel des changements majeurs apportés à la politique ; affichez les mises à jour sur un panneau d'affichage central.
9. **Orienter.** Insérez une vue d'ensemble des politiques et des procédures de RH dans les processus d'orientation des employés et continuez à informer le personnel en effectuant des suivis.
10. **Exiger la signature des déclarations.** Exigez de votre personnel qu'il signe une déclaration confirmant qu'il a reçu et étudié le guide de l'employé et qu'il a eu la possibilité de poser des questions sur les politiques et les procédures relatives au personnel.
11. **Être ouvert aux changements.** Une politique semble parfois convenir en théorie mais une fois mise en pratique, elle ne fonctionne pas ; de même, parfois la conception de la politique est bonne mais sa mise en œuvre ne l'est pas. Évaluez périodiquement vos politiques, procédures et pratiques afin de déterminer si elles sont respectées et utiles. Écoutez les réclamations du personnel et prenez-les au sérieux. N'ayez pas peur de modifier ou d'ajuster une politique, une procédure ou une pratique si elle ne fonctionne pas.

RÉFÉRENCES

Boîte à outils pour les RH
Conseil RH pour le secteur communautaire et volontaire
http://hrcouncil.ca

Le guide essentiel des ONG pour gérer leur subvention de l'USAID
http://www.ngoconnect.net/resources/ngoguide

3.3

Supervision formative : une stratégie pour renforcer les organisations et les individus

Q **En quoi une supervision formative est-elle importante et comment la mettre en pratique ?**

R Au-delà du simple contrôle des responsabilités et des tâches des employés, les responsables peuvent jouer un rôle déterminant en faisant en sorte que leurs employés se sentent soutenus et motivés, et qu'ils deviennent par conséquent plus productifs. Faire en sorte que les employés se sentent valorisés et soutenus est essentiel, surtout dans des environnements exigeants où les ressources sont limitées et les besoins de la communauté importants.

Une supervision formative est un moyen clé d'y parvenir. En pratiquant la supervision formative, les responsables créent non seulement un environnement de travail sain, mais ils peuvent également améliorer et maintenir la performance et la satisfaction de leur actif le plus important : les personnes qui travaillent dans leur organisation. En utilisant quelques compétences et outils clés, et avec un peu d'entraînement, les responsables peuvent créer une relation dynamique avec le personnel et les sous-bénéficiaires afin de les aider à s'épanouir en tant qu'individus et organisations.

Directives pour la supervision du personnel

Pour assurer une supervision formative efficace et aider le personnel à atteindre ses objectifs, les responsables doivent tenir compte des directives suivantes :

1. **Définir clairement les attentes dès le départ.** La supervision formative peut débuter dès que la personne est recrutée pour travailler au sein de votre organisation. La première étape consiste à fournir à votre nouvel employé une *description claire du poste*. De cette façon, le responsable et l'employé ont une même compréhension des attentes et des responsabilités inhérentes au poste. Au fil du temps, le responsable et l'employé devront travailler ensemble pour revoir et réviser périodiquement la description du poste afin de définir des *objectifs « SMARTER »* qui alignent le travail de l'employé sur la mission de l'organisation. (Consultez la partie 3.4 : *Évaluations de performance*.)

Les objectifs SMARTER sont :

Spécifiques et clairs sur ce qui doit arriver et sur qui doit participer
Mesurables, avec des cibles claires par rapport auxquelles la progression peut être mesurée
Alignés avec la mission et la vision de l'organisation
Réalistes et peuvent être atteints
Temporellement délimités de manière à créer un sentiment d'urgence approprié
Évalués périodiquement et adaptés, si nécessaire
Récompensés une fois atteints

DÉFINITIONS

Écoute active : technique de communication qui exige de la personne qui écoute qu'elle s'efforce de *comprendre, d'interpréter* et de *réfléchir aux* paroles de l'interlocuteur.

Intelligence sociale : capacité de comprendre les relations et les situations sociales et relationnelles. Posséder une grande intelligence sociale vous permet de travailler avec des groupes de personnes afin de développer et de poursuivre un but commun, tel que mettre en place des effectifs affectés à des activités qui soutiennent la mission d'une organisation.

Supervision : processus d'accompagnement et d'évaluation de la performance du personnel selon des normes définies par l'organisation.

Supervision formative : processus qui utilise le dialogue et les retours d'informations constructifs pour aider le personnel, les volontaires ou les organisations à améliorer leur performance dans le cadre d'une mission de l'organisation, tout en définissant des objectifs de croissance et de développement personnels.

Les responsables peuvent jouer un rôle déterminant en faisant en sorte que leurs employés se sentent soutenus et motivés et qu'ils deviennent par conséquent plus productifs.

Dans ce sens, un outil est régulièrement utilisé dans la supervision formative. Il s'agit d'une *liste de vérification personnalisée* définissant précisément ce qui va être évalué et ce qui est attendu de l'employé pour obtenir une évaluation positive. La liste de vérification devra être mise à la disposition des membres du personnel avant leur véritable séance de supervision. Ainsi, les personnes constatent qu'elles sont traitées avec équité et évaluées en toute objectivité.

2. **Procéder à un retour d'informations régulier.** La supervision formative n'est pas uniquement une évaluation des performances annuelle ; elle implique une évaluation continue de la performance. Cela signifie que le superviseur et l'employé doivent trouver du temps et un lieu pour parler régulièrement de la performance professionnelle. Les responsables doivent exercer leurs aptitudes à l'écoute active et procéder à un retour d'informations d'une manière ouverte et respectueuse afin de faciliter le dialogue pour améliorer au fil du temps le comportement et la performance professionnelle.

Aptitudes à l'écoute active

- *Éliminez* toute distraction (comme les téléphones) et évitez les barrières physiques (par exemple, s'asseoir sur des sièges confortables au lieu d'avoir un bureau entre vous deux).
- *Écoutez attentivement* les idées principales et laissez l'interlocuteur terminer de vous livrer ses réflexions, sans l'interrompre.
- *Posez des questions ouvertes* qui montrent que vous vous intéressez aux idées et aux explications de votre interlocuteur (par exemple : « que proposez-vous pour régler ce problème ? »)
- *Ne jugez pas, ne critiquez pas ou ne soyez pas sur la défensive* pendant que votre interlocuteur parle ; faites en sorte de comprendre son vécu et sa situation. Vérifiez que vous avez bien compris en reformulant les points importants (par exemple, « Si je vous comprends bien, vous dites que... »).

Souvenez-vous : vous avez deux yeux et deux oreilles mais une seule bouche. Laissez donc vos oreilles et vos yeux travailler deux fois plus !

Pendant les séances de supervision formative, le responsable et l'employé doivent prendre le temps de décrire les résultats obtenus au cours de la période donnée ainsi que les défis à relever et les points à améliorer. Ces discussions doivent être documentées par le responsable et communiquées à l'employé pour s'assurer que tous les deux sont d'accord sur les constatations établies au cours de l'entretien. Les progrès de l'employé doivent être également suivis en cas de changement au sein de la direction.

3. **Donner la possibilité de discuter des problèmes rencontrés et de débattre de toute suggestion.** La supervision formative doit être une *communication à deux voies*. Les membres de votre personnel sont ceux qui effectuent le travail au quotidien. Par conséquent, ils savent parfaitement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Ils ont aussi souvent des idées sur la manière de traiter les difficultés ou de combler les lacunes ; d'autres fois, ils ont besoin de conseils et de suggestions pour résoudre des problèmes.

4. **S'assurer que le personnel dispose des outils, des compétences et des ressources nécessaires.** Un élément clé de la supervision formative est le suivi de tout problème ou défi identifié au cours

des discussions. Si, par exemple, un membre du personnel vous dit rencontrer des difficultés pour effectuer ses visites de site mensuelles en raison d'un manque de moyens de transport, vous devez travailler avec le responsable financier pour savoir de quelle manière l'organisation peut allouer des fonds supplémentaires pour le carburant ou vous devez travailler avec le directeur de programme pour coordonner la mise en commun de véhicules de l'organisation. De même, la supervision formative donne l'occasion de discuter, et parfois même d'apporter, des compétences et des formations additionnelles qui permettront à votre personnel de mieux effectuer son travail. Il est important d'identifier les besoins en formation et d'en assurer le suivi pour que le personnel ait la possibilité de mettre en pratique ses compétences et puisse les partager avec ses collègues.

5. **Récompenser les résultats par la reconnaissance, des primes et des opportunités d'avancement.** La plupart des gens travaillant dans le domaine de la santé et du développement trouvent leur motivation dans la volonté d'aider les gens dans le besoin et de consolider les communautés. Mais cette motivation intrinsèque seule ne suffit pas pour stabiliser la performance de chacun sur le long terme. La reconnaissance extérieure pour avoir effectué un excellent travail aidera vos employés à maintenir leur énergie et leur engagement au plus haut niveau. Les récompenses peuvent inclure la reconnaissance publique (comme une recommandation pendant des événements communautaires ou des critiques dans des publications largement diffusées) et des primes (comme des petits cadeaux ou des invitations à des événements spéciaux). Un autre aspect extrêmement important à prendre en compte pour récompenser les membres du personnel consiste à s'assurer qu'ils aient des opportunités d'avancement (telles que des formations pour accroître leurs connaissances et leurs compétences).

Stratégies de supervision

Les stratégies de supervision formative fonctionnent également très bien avec les organisations partenaires et les sous-bénéficiaires. Tout comme pour les employés, la supervision formative pour une organisation non gouvernementale, une organisation communautaire ou tout autre partenaire suppose :

- L'assurance que les dirigeants et les parties prenantes de l'organisation comprennent ce que l'on attend d'eux (y compris des rapports) ;
- Le retour d'informations régulier et constructif sur la performance ;
- La possibilité pour ces derniers de vous faire part de leurs difficultés et d'obtenir de l'aide pour résoudre les problèmes ;
- L'apport de ressources et de compétences adéquates, afin qu'ils puissent mener leurs programmes de façon efficace ; et
- La reconnaissance et la récompense des bonnes performances.

Culture de la supervision formative

Le fait d'intégrer la supervision formative à la structure de votre organisation ne fera que la renforcer, grâce à des employés plus efficaces et plus heureux de travailler pour réaliser les missions de votre organisation. Créer une *culture de la supervision formative* permettra à votre personnel, aux volontaires et à l'organisation de gagner en prospérité.

RÉFÉRENCES

Formation et supervision d'Initiatives
http://initiativesinc.com/resources/publications/techExpertise/training.htm

Supervision formative visant à améliorer les soins de santé primaires intégrés
http://www.msh.org/Documents/OccasionalPapers/upload/Supportive-Supervision-to-Improve-Primary-Health-Care.pdf

Conseils pour la mise en œuvre d'une supervision formative : guide pratique fournissant les outils nécessaires pour soutenir la vaccination
http://www.path.org/publications/detail.php?i=1212

3.4

Évaluations de performance

DÉFINITIONS

Évaluation de la performance (PA) : processus structuré destiné à étudier et à discuter de l'exécution des tâches qui sont confiées à un employé, de la réalisation des objectifs et de l'acquittement de ses responsabilités au cours d'une période donnée.

Évaluation 360° : type d'évaluation de la performance intégrant au processus d'évaluation un retour d'informations de plusieurs sources : la direction, des subordonnés, des pairs, des clients et d'autres tiers.

Plan d'amélioration des performances (PIP) : plan structuré et mesurable destiné à aider un employé sous-performant à améliorer son niveau de performance à ce poste.

Q **Pourquoi et comment notre organisation doit-elle mener des évaluations de performance de ses employés ?**

R Le processus d'évaluation de la performance (PA) favorise le renforcement des organisations et promeut l'amélioration de la performance individuelle en augmentant et en renforçant le lien entre la performance individuelle et la performance organisationnelle. Le processus d'évaluation de la performance peut contribuer à :

- ***Aligner les responsabilités et les objectifs du personnel sur les objectifs de l'organisation ou les objectifs du programme.*** Les évaluations de performance comprennent souvent l'examen de la description de son poste et de ses objectifs par un employé afin de s'assurer que ses responsabilités et ses objectifs sont cohérents avec ceux de l'organisation ou du programme.
- ***Aligner les attitudes et la performance du personnel sur les valeurs de l'organisation.*** Lors de la planification des objectifs de performance, identifiez les valeurs que l'organisation souhaite percevoir dans les performances de l'employé au-delà de la simple exécution des tâches liées à son travail.
- ***Reconnaître et renforcer les bons indicateurs de performance.*** Le processus d'évaluation de la performance permet de reconnaître et de renforcer les bons indicateurs de performance. Lorsqu'un employé se sent valorisé, il est plus à même à s'engager dans son travail et il est par conséquent plus productif.
- ***Identifier et résoudre officiellement les problèmes.*** Les évaluations de performance renforcent la communication continue en offrant un espace de communication pour que les employés et les superviseurs puissent discuter des problèmes ou des défis rencontrés et documenter les problèmes abordés.
- ***Identifier les besoins en formation et en développement professionnel.*** Lors de la détermination des objectifs de performance, l'employé et le superviseur peuvent prévoir une formation afin d'aider l'employé à atteindre ses objectifs de performance.

Étape 1 : Exemple

Finalité

- Renforcer l'organisation grâce à une meilleure performance et en reliant la performance individuelle à la réussite organisationnelle.

Objectifs

- Vérifier et mettre à jour les descriptions de poste.
- Ouvrir le dialogue entre l'employé et le superviseur.
- Identifier les besoins et les souhaits de développement professionnel.
- Définir et se mettre d'accord sur des objectifs de performance.

Comment mettre en place un processus d'évaluation de la performance

Pour mettre en place votre processus d'évaluation de la performance, suivez les étapes suivantes.

1. Définissez la finalité et les objectifs du processus d'évaluation de la performance.
Définir la finalité et les objectifs permet au personnel et à l'organisation decomprendre et de suivre le processus.

2. Planifiez le processus d'évaluation de la performance pourvotre organisation.
Avec la participation du personnel à tous les niveaux, adaptez le processus aux besoins de votre organisation et déterminez ce qui suit :

- Quel type de système d'évaluation de la performance souhaitez-vous ? Face-à-face, évaluation 360° (type d'évaluation de la performance intégrant au processus d'évaluation un retour d'informations de plusieurs sources : la direction, des subordonnés, des pairs, des clients et d'autres tiers) ou une combinaison des deux ?
- À quelle fréquence devront avoir lieu les évaluations ? Annuellement, annuellement avec un contrôle tous les six mois ou dans le cadre d'une période d'essai ?
- Est-ce que les évaluations seront différentes selon le personnel (direction, personnel général et volontaires) ?
- Qui effectuera les évaluations et pour qui ?
- De quelle manière les informations recueillies lors de l'évaluation seront-elles documentées et utilisées ?
- Comment le processus d'évaluation de la performance sera-t-il lié aux autres processus organisationnels, tels que la période de paye, la supervision ou l'assurance qualité ?

3. Préparez les documents relatifs à l'évaluation de la performance.
Lors de l'élaboration des formulaires et des outils d'évaluation de la performance, tenez compte de l'équité, de la cohérence et de la fonctionnalité. Les outils doivent être simples et faciles à utiliser. Testez-les avant de les utiliser pour la première fois. Le tableau suivant définit certains outils utiles d'évaluation de la performance.

OUTIL	UTILISATION	ÉLÉMENTS DU PROCESSUS
Plan de performance de l'employé	Développé au début de la période d'emploi. Mis à jour périodiquement une fois que l'évaluation du superviseur et l'autoévaluation de l'employé ont été conjointement examinées et discutées.	• Joindre la description de poste finale révisée. • Définir et documenter les objectifs de performance pour l'année à venir. • Faire la liste des activités de développement professionnel (l'accomplissement des activités est basé sur les priorités de l'organisation et les fonds disponibles).

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Un processus d'évaluation de la performance efficace se doit d'être :

- **Participatif** : le superviseur et l'employé doivent faire des suggestions. Des retours d'informations des pairs et d'autres responsables peuvent également être inclus.
- **Transparent** : l'ensemble du personnel doit comprendre le processus d'évaluation de la performance et les critères utilisés.
- **Appliqué de manière cohérente** : que les évaluations de l'employé soient menées en plusieurs phases ou simultanément, elles doivent être effectuées uniformément avec l'ensemble du personnel pour assurer l'équité et la cohérence.
- **Révisé régulièrement** : les évaluations de performance doivent être vérifiées régulièrement pour assurer la pertinence, l'exactitude et la cohérence avec les besoins organisationnels.

OUTIL	UTILISATION	ÉLÉMENTS DU PROCESSUS
Auto-évaluation de l'employé	Tout d'abord complétée par l'employé, puis remise au superviseur pour qu'il l'intègre à son évaluation.	• Réviser la description de poste. • Faire la liste des objectifs définis dans le plan de performance de l'employé ayant été réalisés et des obstacles rencontrés. • Évaluer la performance selon les critères clés. • Définir les objectifs de performance pour la période à venir. • Définir le plan de développement professionnel désiré. • Donner son avis sur la supervision et le soutien reçus.
Évaluation de l'employé par le superviseur	Complétée par le superviseur après avoir reçu l'auto-évaluation de l'employé.	• Réviser la description de poste. • Évaluer la réalisation des objectifs de performance définis pour la période concernée. • Faire un résumé des conclusions de l'évaluation 360° (le cas échéant). • Inclure des commentaires sur la performance générale.
Évaluation de la performance 360°	Utilisée pour évaluer la performance de l'employé par le superviseur, les pairs, les subordonnés. Les résultats peuvent être donnés à l'employé et/ ou intégrés à l'évaluation du superviseur afin de fournir une évaluation plus diversifiée.	• Évaluer les indicateurs de performance tels que les compétences professionnelles, la fiabilité, la communication, l'esprit d'équipe et le professionnalisme. • Fournir des observations sur les points forts de l'employé et les éléments à améliorer.
Plan d'amélioration des performances	Utilisé lorsque la performance d'un employé ne répond pas aux attentes du poste.	• Identifier les tâches ou les responsabilités professionnelles qui n'ont pas été exécutées au niveau attendu. • Définir des exemples de performance spécifiques en rapport avec le travail (faible, acceptable). • Préciser les normes et les perspectives de performance de travail acceptables qui doivent être réalisées régulièrement. • Définir un calendrier de suivi clair. • Identifier les mesures pour évaluer les progrès.

4. Définissez un plan de mise en oeuvre et de suivi de l'évaluation de la performance.

Définissez un calendrier clair des activités et une liste des participants :

- ***Définir des indicateurs*** pour mesurer l'efficacité des étapes clés du processus d'évaluation de la performance (par exemple, les délais d'élaboration, de test et de révision des formulaires d'évaluation, les dates pour terminer le processus pilote et le nombre d'évaluations de performance effectuées au cours d'une période donnée).

- ***Tester l'évaluation avec un petit groupe d'employés*** pour voir comment se déroule le processus, pour voir s'il est facile à utiliser et pour procéder à des modifications si nécessaire.
- ***Lancer*** le processus (par étape si besoin) dans l'ensemble de l'organisation.
- ***Évaluer et tenir compte des enseignements tirés*** pour améliorer le processus et son efficacité globale, et faire en sorte qu'il soit facile à utiliser pour les superviseurs et les employés.

5. Formez le personnel et les superviseurs au processus d'évaluation de la performance.
L'évaluation de la performance n'est pas intuitive. Les superviseurs et le personnel doivent suivre une formation sur la manière de remplir les formulaires, de communiquer entre eux et de définir les objectifs. La formation destinée aux superviseurs doit comprendre les éléments suivants : expliquer la finalité et les objectifs de l'évaluation de la performance, faciliter l'évaluation de la performance, donner un retour d'informations aux employés et définir les objectifs de performance.

Les employés devront suivre une formation pour comprendre la finalité et les objectifs du processus d'évaluation de la performance, pour savoir à quoi s'attendre pendant une réunion d'évaluation de la performance, pour savoir comment gérer les retours d'informations, comment communiquer avec les superviseurs et comment définir des objectifs de performance.

RÉFÉRENCES

Fonds pour les ONG – Gestion des ressources humaines pour les ONG
http://www.fundsforngos.org/human-resource-management-2/human-resource-management-ngos

Le retour d'informations 360 degrés
http://www.businessballs.com/performanceappraisals.htm

Bibliothèque de gestion gratuite – Vérifications/évaluations de performance de l'employé
http://managementhelp.org/emp_perf/perf_rvw/perf_rvw.htm

3.5

Personnel clé

DÉFINITIONS

Personnel clé : personnel directement responsable de la gestion du contrat ou personnel dont les compétences professionnelles/techniques sont certifiées par l'AOR/le COR comme étant essentielles à la mise en oeuvre réussie du programme.

DANS VOTRE ACCORD

La clause Personnel clé se trouve dans la section Implication importante de la partie Programme de votre Accord. La clause contient les modalités de l'obligation et la liste du Personnel clé nommé dans votre Accord.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Votre organisation dispose-t-elle de politiques de ressources humaines portant sur le recrutement, la démission et la fin des contrats de travail ?

Q Que faire si un individu désigné Personnel clé quitte le projet ?

R Votre Accord de coopération nomme en tant que « Personnel clé » des individus spécifiques de votre équipe de projet ayant été approuvés au moment où la subvention a été accordée et indique que tout changement doit être approuvé par l'Officier d'accord (AO). Mais qu'est-ce que cela signifie ?

Le Personnel clé représente les individus identifiés dans votre Accord qui occupent des postes essentiels à la mise en oeuvre réussie du programme pour lequel la subvention a été accordée ou qui sont directement responsables de la gestion du contrat.

Bien que chacun des membres de votre équipe joue un rôle important, seul un nombre limité de personnes est désigné Personnel clé dans l'Accord. Le nombre de personnes désignées Personnel clé pour une subvention ne doit pas dépasser cinq ou cinq pour cent des employés travaillant dans le cadre de la subvention, si ce nombre est plus élevé.

Tout changement dans le Personnel clé doit être approuvé par l'USAID. Si un changement est nécessaire, vous devrez suivre ces étapes :

1. Informez votre Représentant de l'Officier d'accord ou Représentant de l'Officier chargé des contrats (AOR/COR) dès que vous prenez connaissance d'un changement éventuel (par exemple si un individu désigné Personnel clé présente sa démission). S'il s'agit de la fin d'un contrat de travail, assurez-vous d'avoir suivi les procédures de ressources humaines de votre organisation.
2. Selon les procédures de votre organisation, mettez en place un concours ouvert et équitable pour recruter un remplaçant. Documentez le processus et votre décision. Selon les exigences du poste, sélectionnez le meilleur candidat à présenter à votre agence de financement, étant donné qu'un seul candidat peut être proposé par poste de Personnel clé.
3. Lorsque vous avez sélectionné un candidat, si votre politique de RH le permet, vous pouvez faire une offre d'emploi conditionnelle en précisant que la sélection du candidat doit être approuvée par l'AO. N'offrez pas d'emploi et ne signez pas de contrat d'engagement sans remplir cette condition.

Remarque : si vous envisagez d'engager quelqu'un d'un autre projet ou du gouvernement du pays hôte, veuillez en discuter au préalable avec votre AOR/COR, avant même de faire une offre conditionnelle. Le point problématique est le « débauchage » : détourner quelqu'un d'un autre projet financé par le Gouvernement américain ou du gouvernement du pays hôte.

- Remettez une demande d'approbation du nouveau candidat par écrit à votre AO, en joignant son CV et une brève explication de la raison pour laquelle vous proposez cette personne (par exemple ses qualités, son expertise, etc.).

Astuce : veillez toujours à ce que l'approbation soit documentée au moyen d'un courrier électronique ou d'une lettre formelle. Si vous discutez d'un changement avec votre AO par téléphone, donnez suite à la conversation par un courrier électronique confirmant une approbation verbale.

Sauf en cas de problème, l'AO vous communiquera ensuite son approbation, auquel cas vous pourrez procéder à l'embauche de la personne que vous avez sélectionnée.

Enfin, l'AO présentera une demande de modification de votre accord afin de documenter formellement le changement dans le Personnel clé. Cette modification formelle peut survenir à une date ultérieure. Parfois, l'AO attend de faire plusieurs modifications en même temps afin de limiter le travail administratif, mais cela ne retarde pas votre possibilité d'engager les nouveaux membres du Personnel clé.

RÉFÉRENCES

Chapitre 303 de l'ADS de l'USAID–Subventions et Accords de coopération des organisations non gouvernementales http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303.pdf

3.6

Collaboration avec des volontaires pour renforcer votre organisation

DÉFINITIONS

Volontaire : une personne qui fournit un service ou exécute une tâche de son plein gré et sans rémunération.

Gestion des volontaires : le processus de recrutement, sélection, formation, supervision et soutien des volontaires, afin d'améliorer les performances et les résultats d'une organisation.

Q **Comment les volontaires peuvent-ils soutenir notre organisation ?**

R Les volontaires peuvent être un atout d'ordre majeur pour une organisation. En consacrant de leur temps, de leur énergie et de leur talent, les volontaires peuvent susciter de l'enthousiasme, fournir de nouvelles compétences, améliorer l'implication de la communauté, servir de lien avec les populations cibles, renforcer les efforts de collecte de fonds et compléter le travail du personnel salarié. Ils peuvent représenter une ressource essentielle pour les organisations qui s'efforcent de répondre aux besoins des bénéficiaires malgré un budget et du personnel limités.

Afin de tirer le meilleur parti des volontaires et de s'assurer qu'ils vivent une expérience positive, il est important de les gérer de manière efficace. Cette section aborde la façon de recruter, de sélectionner, de former et de superviser les volontaires, et de leur montrer votre reconnaissance.

Mise en route : questions clés à poser

La valeur de vos volontaires sera déterminée par la mesure dans laquelle ils répondent aux besoins de votre organisation. Pour évaluer cela, examinez attentivement les domaines dans lesquels vous avez besoin d'aide, les ressources dont vous disposez et si faire appel à des volontaires est la solution appropriée. Voici quelques questions clés à vous poser pour déterminer si vous *devriez et pouvez* engager des volontaires :

- Avons-nous des activités ou des tâches qui seraient appropriées pour des personnes ne faisant pas partie du personnel ?
- De quel type de compétences ou de connaissances la personne doit-elle disposer pour pouvoir les accomplir ?
- Ces activités ou tâches sont-elles spécifiques et à court terme ? Ou sont-elles continues, demandant un engagement à plus long terme ?
- Devrons-nous former les volontaires pour nous assurer de leur habilité à mener à bien leurs tâches et à respecter les normes de qualité de notre organisation ?
- Avons-nous suffisamment de personnel salarié pour former et soutenir les volontaires ?
- Avons-nous les fournitures dont les volontaires ont besoin pour leurs activités ?
- Comment superviserons et évalurons-nous le travail des volontaires ?
- Une fois que nous aurons investi dans la formation des volontaires, comment ferons-nous pour préserver leur engagement envers notre programme ?
- Comment documenterons-nous le temps consacré par les volontaires, pour répondre aux exigences de contribution du bénéficiaire et/ou pour démontrer le soutien de nos activités par la communauté ? (Consultez la partie *2.4 de Gestion financière*.)

Recruter en s'adressant à la communauté

Une fois que vous avez déterminé que l'appel à des volontaires convient à votre organisation, que vous savez quelles tâches leur confier et que vous avez identifié les ressources dont vous avez besoin pour les soutenir, l'étape suivante consiste à les trouver. En général, les personnes deviennent volontaires pour une organisation 1) en contactant l'organisation pour proposer leur aide ou 2) en répondant à des offres de recrutement.

Pour le recrutement, réfléchissez à quel genre de personnes vous souhaitez attirer en tant que volontaires, tout en gardant à l'esprit que les gens de la communauté locale sont souvent les volontaires les plus investis et les plus dévoués, car ils ont un intérêt personnel dans le travail. Pensez également à trouver des volontaires de sexe, d'âge et de groupe ethnique différents (le cas échéant) pour constituer une équipe diversifiée. Ensuite, développez un plan de recrutement. Cela peut inclure :

- *Mettre à contribution le personnel, les membres du Conseil d'administration et d'autres contacts personnels* : bon nombre de volontaires commencent le travail communautaire suite à la demande d'un ami, d'un membre de leur famille ou d'un voisin. Les gens répondent souvent positivement si quelqu'un qu'ils connaissent les y invitent personnellement.
- *Aller vers les gens* : au lieu d'essayer d'attirer les personnes à vous, essayez d'aller vers elles. Pour recruter des volontaires, assistez aux réunions d'autres groupes et rendez-vous à des endroits ou des évènements où des volontaires potentiels sont susceptibles de se rassembler.
- *Faire passer l'information* : il est important de faire savoir aux gens que votre ONG existe et qu'elle accueille des volontaires. Laissez des annonces sur les marchés, dans les écoles, dans des centres communautaires, sur des sites Web, dans des bulletins d'informations ou à d'autres endroits où des volontaires potentiels pourraient chercher de l'information.

Associer un volontaire à une tâche ou à une activité

Il est utile de créer un formulaire de candidature que les volontaires potentiels pourraient remplir, afin de recueillir leurs coordonnées, leur formation, leur niveau d'éducation, leurs compétences, leurs disponibilités et toute autre information pertinente.

À la réception des formulaires, revoyez les qualifications des candidats et examinez si leurs compétences et leurs capacités correspondent aux tâches et aux responsabilités que vous voulez leur confier. Vous pouvez inviter les candidats sélectionnés à passer un entretien au cours duquel vous pourriez solliciter et contrôler leurs références, et vérifier toute information de base.

Si de nombreux volontaires potentiels se présentent en même temps, créez un tableau qui reprendra leur nom, leurs coordonnées, leurs disponibilités, leurs compétences particulières et ce qu'ils sont disposés à faire ou à ne pas faire. Cela vous aidera à garder une trace des volontaires et à les associer à des postes qui pourraient les intéresser.

Il est important que vous expliquiez clairement aux candidats les rôles et les responsabilités que les volontaires doivent assumer au sein de votre organisation. L'explication peut se faire sous forme de simple discussion

CINQ IDÉES REÇUES SUR LA GESTION DES VOLONTAIRES

1. Les volontaires sont gratuits.
   En fait, il est nécessaire d'investir du temps et de l'argent si l'on veut tirer le meilleur parti des volontaires.
2. N'importe qui peut gérer des volontaires.
   La gestion des volontaires est une compétence à part entière, autant que la gestion du personnel.
3. Il n'est pas nécessaire de disposer de beaucoup de temps pour la gestion des volontaires.
   Les volontaires ont besoin de supervision et de soutien : comme vous le savez, cela demande du temps !
4. Un membre du personnel n'est pas nécessaire pour la gestion des volontaires (les volontaires sont capables de se prendre en charge, ou de se manifester).
   Afin de maintenir la qualité de vos programmes, vous devez désigner du personnel pour superviser le travail de vos volontaires.
5. La gestion des volontaires est un luxe que nous ne pouvons pas nous permettre.
   C'est faux ! Gérer les volontaires vous aidera à en faire des atouts.

Adapté de Idealist.org, un site Web dédié à mettre en relation volontaires, chercheurs d'emploi et organisations à but non lucratif.

Reconnaître que les volontaires ont travaillé et consacré du temps et de l'énergie au projet… Il ne s'agit pas seulement de les remercier pour leurs services, mais également de souligner l'importance de leur contribution et de les encourager à continuer leur travail.

N'oubliez pas qu'en travaillant à vos côtés, les volontaires deviennent les ambassadeurs de votre organisation au sein de la communauté.

ou bien d'un accord écrit. Vous pouvez insister en particulier sur : la durée d'engagement requise (à court terme, à long terme ou continue), les tâches spécifiques qui devront être réalisées, les rapports, le lieu et toute formation et supervision qui leur sera fournie. En clarifiant les rôles de chacun dès le départ, les volontaires et l'organisation ont une compréhension commune de ce que chacun peut attendre de l'autre. Cela permettra d'éviter tout conflit ou confusion dans le futur.

Orienter les volontaires dans l'organisation

Tout comme les membres du personnel, les volontaires ont besoin de quelqu'un pour les orienter, les former et les diriger. Il faut que les nouvelles recrues se sentent les bienvenues, que vous leur expliquiez le travail, ses fins, et en quoi leur aide vous est importante. De nombreuses personnes sont plus efficaces une fois qu'elles ont une image claire et étendue.

Chargez un membre du personnel d'orienter clairement les volontaires, en leur présentant votre organisation, son personnel, sa vision et sa mission, les bureaux, les activités et les structures. Non seulement cela leur permettra de mieux comprendre et d'exercer leurs fonctions, mais ils disposeront ainsi de précieuses informations qu'ils pourront partager avec leurs amis, leur famille et leurs connaissances. N'oubliez pas qu'en travaillant à vos côtés, les volontaires deviennent les ambassadeurs de votre organisation au sein de la communauté.

Former les volontaires est essentiel à votre réussite et à la leur

Les volontaires sont souvent motivés et prêts à travailler, mais il se peut qu'ils ne soient pas techniquement qualifiés ou qu'ils ne comprennent pas bien les systèmes et procédures de votre organisation. Ne partez pas du principe que les nouvelles recrues vont être capables de se débrouiller seules. Pensez à créer un classeur de formation contenant des informations générales sur votre ONG et des informations plus spécifiques sur le travail que le volontaire devra réaliser. Créez également un « guide du volontaire », contenant les politiques et procédures pertinentes, que vous donnerez à chaque volontaire au début de son service.

Si les volontaires sont très nombreux, vous pouvez organiser des sessions de formation formelles ; au contraire, s'ils ne sont qu'un petit nombre à réaliser différentes tâches au sein de votre organisation, il peut être plus judicieux de les former individuellement par un encadrement et un accompagnement.

Les superviser de la même façon que le personnel salarié

La supervision du travail des volontaires est tout aussi importante que celle du personnel salarié. Quelques éléments essentiels :

Utilisez le temps de chacun à bon escient : les emplois du temps doivent rester raisonnables et clairs. Les gens aiment savoir à l'avance combien de temps devra être consacré au projet.

Supervisez les volontaires : chaque volontaire devrait être supervisé par un membre du personnel spécifique, soit un coordinateur central des volontaires, soit un autre membre du personnel avec lequel il travaille en étroite collaboration. Le volontaire et le superviseur devraient se rencontrer régulièrement afin d'aborder les éventuelles questions ou préoccupations

de chacun. Une communication régulière et un dialogue franc entre les superviseurs et les volontaires aident à améliorer les performances, à ce que le volontaire se sente soutenu, et à discuter de tout problème.

Suivez et évaluez les volontaires : même s'ils ne sont pas rémunérés, les volontaires représentent votre organisation et leur travail peut affecter votre réputation au sein de la communauté et parmi les donateurs. Vous pouvez mettre en place des mesures de performance afin de vérifier l'assiduité et la ponctualité, la participation aux activités du projet et l'atteinte des résultats.

Reconnaître un bon travail et le récompenser

Reconnaître que les volontaires ont travaillé et consacré du temps et de l'énergie au projet est essentiel à la bonne gestion et au bon suivi des volontaires. Il ne s'agit pas seulement de les remercier pour leurs services, mais également de souligner l'importance de leur contribution et de les encourager à continuer leur travail. Vous pouvez notamment démontrer votre gratitude grâce à :

- des certificats de service ;
- des profils de volontaires dans vos rapports et autres publications ;
- des évènements en l'honneur des volontaires ;
- des petits cadeaux tels que des t-shirts, des chapeaux ou des sacs ;
- des remerciements en public lors d'évènements communautaires ;
- des opportunités de développer de nouvelles compétences et connaissances grâce à des formations et des conférences ; et
- des opportunités de leadership parmi les nombreux volontaires.

RÉFÉRENCES

Ashoka – Comment recruter et former des volontaires
http://www.genv.net/en-us/grow_it/sustainability/volunteers

Centre de ressources d'Idealist sur la gestion des volontaires
http://www.idealist.org/info/VolunteerMgmt

Tirer le meilleur parti des volontaires
http://volunteer.org.in/MakingMostVolunteers.php

Gestion du Programme

GESTION DU PROGRAMME

La bonne gestion d'un programme nécessite d'équilibrer efficacement les ressources, les personnes, l'argent et le temps. Les programmes financés par l'USAID exigent du bénéficiaire qu'il spécifie dans un plan de travail ses activités, les ressources qu'il utilisera et les résultats attendus. Pour maximiser ces résultats, l'ONG travaillera probablement en partenariat avec d'autres ONG et devra par conséquent s'engager dans des relations formelles et informelles et gérer ces dernières.

Cette section présente les rapports et les approbations requis(es) par l'USAID pour exécuter, rendre compte et clôturer les programmes qu'elle finance. Elle donne également des conseils au sujet de la gestion des relations d'une ONG, y compris avec les sous-bénéficiaires, les parties prenantes de la communauté et les donateurs. Les organisations confessionnelles trouveront également ici les réponses à leurs questions au sujet du partenariat avec le Gouvernement américain.

Sujets abordés :

4.1 Utilisation de votre plan de travail comme outil de gestion

4.2 Gestion des sous-bénéficiaires dans le cadre d'un Accord de coopération

4.3 Vous et votre équipe de l'USAID

4.4 Gestion de votre relation avec vos donateurs

4.5 Implication de la communauté

4.6 Exigences en matière de rapport semestriel de performance

4.7 Organisations confessionnelles et financement du Gouvernement américain

4.8 Clôture de projet : chronologie

4.9 Clôture de projet : rapports et actions nécessaires

4.1

Utilisation de votre plan de travail comme outil de gestion

Q **Comment peut-on tirer le meilleur parti de notre plan de travail approuvé ?**

R La transition de la planification du projet à la mise en oeuvre est une partie difficile de la gestion du programme. Cependant, si vous utilisez votre plan de travail non seulement comme outil de planification mais aussi comme outil de gestion, la transition vers la mise en oeuvre sera beaucoup plus facile.

Attribuez chaque section de votre plan de travail à des personnes ou à des équipes appropriées. Par exemple, attribuez la section sur le budget à votre personnel chargé des finances, la section sur les cibles au personnel chargé du suivi et de l'évaluation, la section sur les activités au personnel du programme, etc.

Chaque personne à qui une section a été attribuée devra revoir la mise en oeuvre réelle, suivre sa progression par rapport au plan de travail et se poser les questions suivantes :

- Toutes les étapes du plan de travail sont-elles suivies ?
- Des étapes supplémentaires qui n'étaient pas prévues sont-elles nécessaires ?
- Ces étapes supplémentaires demanderont-elles des fonds ou des ressources supplémentaires pour que le programme soit réussi ?
- Le délai estimé était-il réaliste ? Les choses vont-elles plus lentement ou plus rapidement que prévu ?
- Des changements doivent-ils être apportés compte tenu de vos réponses et ces changements nécessitent-ils l'approbation du Gouvernement américain (voir l'encadré à droite) ?

En donnant la responsabilité de chaque section à différents membres de votre équipe de projet, toute l'équipe s'implique pour maintenir le plan sur la bonne voie et travaille en collaboration afin d'adapter et d'améliorer la mise en oeuvre du programme.

Modèle de transition du plan de travail à la mise en oeuvre

En tant que fournisseur de services, votre modèle de mise en oeuvre est la seule approche que vous avez de votre travail. Votre modèle décrit votre manière de travailler, les coûts qui y sont associés et les résultats attendus. Tous ces éléments sont retenus dans votre plan de travail. En les considérant comme des composants de votre modèle de mise en oeuvre, votre équipe peut se concentrer sur la manière d'améliorer les résultats. Les trois premiers composants de votre modèle de mise en oeuvre sont les suivants :

1. **Descriptions d'activités** (De quelle façon vous fournissez vos services) ;
2. **Budget** ; et

DÉFINITIONS

Plan de travail : document qui présente vos activités prévues, les ressources nécessaires et vos cibles.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

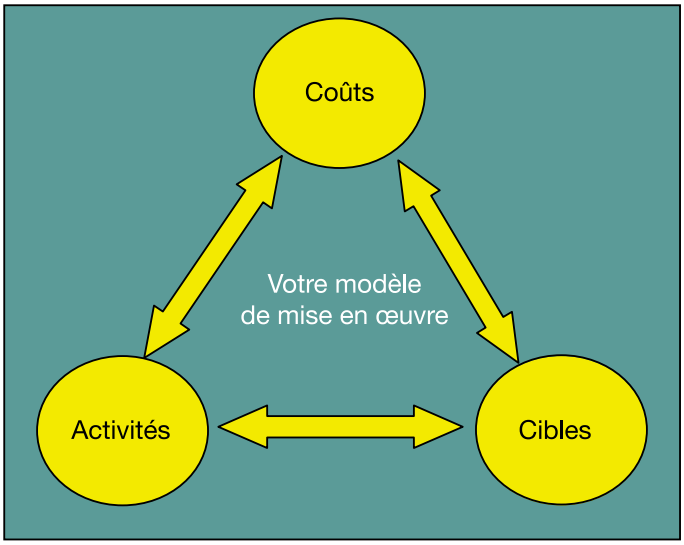
Quels changements doivent être approuvés par le Gouvernement américain ?

Certains changements dans votre programme doivent être approuvés par l'USAID, y compris :

- les changements du Personnel clé ;
- les changements dans les cibles ;
- les changements dans l'étendue géographique ; et
- les modifications du budget.

3. **Indicateurs et cibles** (à la fois les indicateurs de l'USAID et d'autres indicateurs développés en interne, y compris des indicateurs de processus dont vous disposez peut-être).

Lorsque vous reliez ces trois éléments, vous pouvez commencer à voir de quelle manière les changements de l'un influent sur les deux autres. Au début, votre modèle peut être sommaire, mais vous pouvez l'étendre en y ajoutant des indicateurs plus détaillés pour vous permettre de gérer et d'évaluer votre programme sur différents niveaux. Au fur et à mesure que votre organisation grandit, vous pouvez revoir à la hausse les cibles dans votre modèle de mise en oeuvre. Le plan de travail sera similaire puisque vous réalisez le même type d'activité, mais il aura un impact sur votre budget car vous aurez besoin de plus de personnel ou de plus de matériel afin de toucher davantage de personnes avec vos services et d'atteindre les cibles revues.



Les trois principaux composants de votre modèle de mise en oeuvre

Si, d'autre part, vous décidez de diversifier les activités que vous entreprenez (vous avez par exemple un programme de soins à domicile et vous y ajoutez un service pour les orphelins et les enfants vulnérables), vous devrez étendre votre plan de travail. Vous aurez besoin de fonds supplémentaires pour sa mise en oeuvre et vous aurez des cibles plus élevées puisque vous aurez également un nouvel ensemble d'indicateurs et de cibles à prendre en compte. Vous devez évaluer votre capacité organisationnelle à étendre votre programme pour vous assurer de disposer de la capacité nécessaire pour réaliser les activités devant être menées.

Étapes suivantes

Réunissez régulièrement votre équipe afin de passer en revue la progression par rapport au plan de travail :

- Le projet est-il dans les délais ? Progresse-t-il vers ses cibles ? Rentre-t-il dans le budget ?
- Quelles adaptations ont été ou ont besoin d'être faites et pourquoi ?
- Comment allez-vous suivre l'impact de ces adaptations afin de vous assurer qu'elles sont réussies ?
- Certains changements proposés doivent-ils être approuvés par le Gouvernement américain ?

Assurez-vous de prendre note de vos succès et de vos échecs ainsi que des décisions que vous prenez. Cet ensemble de connaissances deviendra le fondement de votre prochain plan de travail et de vos futures demandes de financement. En réalisant un suivi continu de la progression par rapport à votre plan de travail, ce dernier évoluera, faisant continuellement avancer votre programme et améliorant les services aux bénéficiaires.

RÉFÉRENCES

Les dix étapes à suivre pour gérer votre plan de travail avec succès
http://www.techrepublic.com/blog/10things/10-things-you-should-do-to-successfully-manage-your-workplan/937

Développer et utiliser des plans de travail
http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.2.3.htm&module=planning&language=English

4.2

Gestion des sous-bénéficiaires dans le cadre d'un Accord de coopération

DÉFINITIONS

Bénéficiaire principal : une organisation recevant une assistance financière directe (une subvention ou un Accord de coopération) pour mener une activité ou un programme ; elle est souvent appelée « bénéficiaire principal ».

Sous-bénéficiaire : une organisation recevant une assistance financière d'un bénéficiaire principal (ou d'un autre sousbénéficiaire) pour mener une activité ou un programme ; elle est souvent appelée « sous-bénéficiaire ».

TRAVAIL AVEC DES SOUS-BÉNÉFICIAIRES LOCAUX

Un bénéficiaire doit prendre en compte des aspects aussi bien financiers que programmatiques lorsqu'il décide d'utiliser ou non des sous-bénéficiaires locaux.

Les organisations peuvent choisir des sous-bénéficiaires locaux afin de renforcer les capacités indigènes.

En outre, si les sous-bénéficiaires demandent beaucoup d'assistance, les organisations peuvent avoir besoin de personnel national mobilisable. Les coûts de fonctionnement des organisations locales peuvent être inférieurs à ceux des organisations internationales.

Malgré tout, *les bénéficiaires principaux sont responsables de toutes les activités et actions réalisées par les sous-bénéficiaires.* Il se peut que les bénéficiaires principaux peuvent avoir besoin de mettre en place des mécanismes pour garantir un suivi et un soutien appropriés.

Q **Quelle est la relation entre un bénéficiaire principal, un sous-bénéficiaire et le Gouvernement américain ? Quels sont les responsabilités d'un bénéficiaire principal en ce qui concerne le travail avec des sous-bénéficiaires ?**

R L'agence du Gouvernement américain (USG) qui finance une subvention a une relation contractuelle avec le bénéficiaire principal. Dans le cadre de l'Accord, le bénéficiaire principal doit respecter différentes exigences et clauses. Ces dernières sont spécifiées ou référencées dans l'Accord.

Le bénéficiaire principal a une relation similaire avec le sous-bénéficiaire. Dans la mesure où le Gouvernement américain n'a pas de relation directe avec le sous-bénéficiaire, le bénéficiaire principal est tenu de s'assurer que toutes les dispositions obligatoires et clauses importantes de l'avis d'attribution de subvention sont transmises au sous-bénéficiaire.

La façon la plus simple de le faire est de conclure un sous-accord. Le sous-accord comprend les exigences et pratiques auxquelles le sous-bénéficiaire doit se soumettre, et ces dernières sont spécifiées ou référencées dans l'accord entre le bénéficiaire principal et le sous-bénéficiaire.

Les parties qui suivent couvrent les principaux domaines dont un bénéficiaire principal doit absolument tenir compte lorsqu'il sélectionne et gère un sous-bénéficiaire.

Processus de sélection d'un sous-bénéficiaire

Processus de sélection. Un bénéficiaire principal doit utiliser son 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), de formaliser des relations informelles ou de lancer des appels d'offres 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 oeuvre un programme. Si cela est possible, prenez le temps de rendre visite aux finalistes de votre processus de sélection. Assurez-vous que l'organisation sous-bénéficiaire a la capacité de gérer les fonds et de respecter les réglementations du Gouvernement américain.

Approbation du Gouvernement américain. En raison de la clause d'implication importante contenue dans votre Accord de coopération, le Gouvernement américain doit approuver tout sous-bénéficiaire avant qu'il ne puisse recevoir un financement. Si un sous-bénéficiaire était nommé dans votre offre et votre budget d'origine, il devrait être approuvé dans votre Accord de coopération ; si ce n'est pas le cas, demandez l'approbation de votre Officier d'accord.

Accord. Lorsque vous octroyez des fonds à une organisation sous-traitante, les accords recommandés sont l'Accord de subvention standard et l'Accord de subvention d'obligation fixe. Un Protocole d'entente valide ou tout autre accord moins formel ne représente pas un moyen de contracter un sous-bénéficiaire car un tel accord n'est pas juridiquement contraignant. Avant de nouer une relation contractuelle, assurez-vous que toutes les parties comprennent les obligations légales inhérentes, y compris les clauses qui sont transmises du bénéficiaire principal au sous-bénéficiaire et les certifications ou autres documents requis dans le cadre de l'accord.

Planification et mise en oeuvre

Exigences et réglementations. Vérifiez votre avis d'attribution de subvention pour savoir quelles clauses sont transmises aux sous-bénéficiaires et travaillez avec ces derniers pour passer en revue les exigences et réglementations du Gouvernement américain liées au type d'accord que vous utilisez (subvention standard ou d'obligation fixe).

Exemples :

Acquisition : assurez-vous que les sous-bénéficiaires connaissent les principes de coûts et les coûts admissibles et documentent correctement les opérations d'acquisition.

Marquage et choix de la marque : assurez-vous que les sous-bénéficiaires comprennent les exigences en termes de marquage et de choix de la marque.

Contribution du bénéficiaire. Toute participation du sous-bénéficiaire à la contribution du bénéficiaire peut être ajoutée à votre contribution. Par conséquent, vous devez travailler avec les sous-bénéficiaires pour retenir des éléments tels que les heures de travail des volontaires et les autres contributions en nature. (Consultez la partie 2.4 de Gestion financière.)

Rapports

Chronologie. Imposez à vos sous-bénéficiaires des dates limites afin que vous receviez leurs rapports suffisamment tôt pour revoir et consolider vos rapports à remettre au Gouvernement américain.

Audits. Déterminez si les sous-bénéficiaires devront faire l'objet ou non d'un audit externe. Le seuil pour les ONG étrangères financées essentiellement par l'USAID est de 300 000 USD ou plus au cours d'une année donnée. Pour les ONG basées aux États-Unis, financées par l'USAID, 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. (Consultez la partie 2.9 de *Gestion financière*.)

Période postérieure à la subvention

Clôture. Les sous-bénéficiaires doivent clôturer financièrement le projet, mener à bien tous les produits livrables attendus et clarifier les projets pour l'équipement et le stock achetés avec les fonds du Gouvernement américain. Tout cela doit être effectué avant votre propre clôture. (Consultez la partie *4.9 de Gestion du programme*.)

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, mais cela peut varier selon les lois locales).

RÉFÉRENCES

Clauses standard obligatoires de l'USAID pour les bénéficiaires non gouvernementaux non américains
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf

4.3

Vous et votre équipe de l'USAID

DÉFINITIONS

Officier d'accord (AO) : le fonctionnaire de l'agence ayant l'autorité pour passer, administrer, résilier et/ou clôturer des accords et pour prendre des décisions et tirer des conclusions à ce propos au nom de l'USAID.

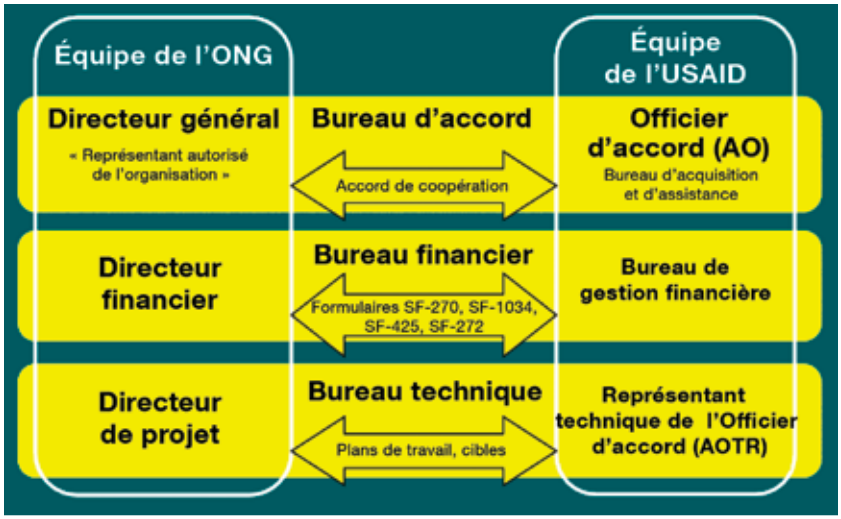
Représentant de l'Officier d'accord (AOR) ou Représentant de l'Officier chargé des contrats (COR) : le fonctionnaire de l'USAID chargé de suivre la progression du bénéficiaire vers la finalité de l'accord et servant de lien technique entre le bénéficiaire et l'Officier d'accord. L'Officier d'accord nomme explicitement l'AOR/le COR et lui délègue l'autorité pour des responsabilités spécifiques. Ce représentant est généralement nommé dans votre Accord de coopération.

Responsable d'activité : le représentant de l'USAID pouvant être désigné pour assumer le rôle de point de contact quotidien.

Q **Qui fait partie de l'équipe de l'USAID et administre notre subvention ? Quelles sont les responsabilités des personnes en question ? Qui devons-nous contacter pour les demandes ou les rapports ?**

R Pendant la durée de votre subvention, vous aurez affaire à trois bureaux principaux au siège de l'USAID : le bureau d'accord, le bureau financier et le bureau technique.

Le diagramme ci-dessous vous indique qui est, dans votre organisation, l'homologue probable des personnes de l'équipe de l'USAID.



Bureau d'accord : le Bureau d'acquisition et d'assistance (OAA) est l'endroit où vous avez déposé la demande de financement, négocié et obtenu votre subvention. Le bureau d'accord est chargé de gérer les problèmes liés à la conformité avec les modalités de votre accord de subvention avec l'USAID. De nombreux changements et problèmes administratifs importants au niveau de votre Accord devront d'abord être approuvés par écrit par l'Officier d'accord.

Vous devez discuter des problèmes d'ordre financier, technique et/ou programmatique liés à la subvention au préalable avec les bureaux technique et financier de votre agence.

La principale personne au sein de l'USAID avec laquelle vous travaillerez est l'Officier d'accord (AO).

L'homologue de l'AO dans votre organisation est probablement le Directeur général, le Responsable des contrats ou toute autre personne occupant un poste de direction similaire, ayant l'autorité pour passer des accords légaux au nom de l'organisation.

Bureau financier : 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 »).

Bureau technique : dans la plupart des cas, le bureau technique est votre point de contact principal au quotidien. Le bureau technique traite tous les aspects du programme de votre subvention.

Les accords de l'USAID identifient le Représentant de l'Officier d'accord (AOR) ou le Représentant de l'Officier chargé des contrats (COR)—anciennement désigné sous le nom d'Officier technique compétent ou CTO—comme étant le point de contact principal au bureau technique (nommé dans votre Accord de coopération par l'Officier d'accord). Cependant l'AOR/le COR peut déléguer ses interactions quotidiennes à un Responsable d'activité. Dans ce cas, le Responsable d'activité a les mêmes responsabilités que l'AOR/le COR, hormis la capacité de signer et approuver certains documents et certaines actions. Pour obtenir l'approbation, le Responsable d'activité doit passer en revue les demandes et demander l'approbation lorsque cela est nécessaire.

Bien que l'AOR, le COR ou le Responsable d'activité soit votre contact principal, il vous faudra peut-être contacter d'autres membres des équipes pour faire des demandes spécifiques ou remettre les rapports nécessaires.

Le tableau récapitulatif suivant donne des indications générales sur les bureaux et/ou les personnes de l'USAID chargé(e)s des demandes, des formulaires et des rapports fréquent(e)s.

Demande, formulaire ou rapport	Bureau(x) et personne(s) qui en sont généralement chargé(e)s
Réponse à l'audit préalable à la subvention	À remettre à un AO.
Audit annuel	À remettre à l'AO. Vérifiez également si votre accord exige ou non que vous le remettiez à l'Agence fédérale de publication des audits. (Consultez la partie *2.9 de Gestion financière*.)
Rapport financier fédéral (SF-425)	À remettre au FM avec une copie à l'AO et à l'AOR/au COR. (Consultez la partie *2.8 de Gestion financière*.)
Demande d'avance ou de remboursement (SF-270)	À remettre au FM avec une copie à l'AOR/au COR. Votre AOR/COR peut suivre votre taux d'absorption de liquidités pour s'assurer que suffisamment de fonds ont été engagés. (Consultez la partie *2.7 de Gestion financière*.)
Plan de travail	À remettre à l'AOR/au COR ou à la personne requise selon votre Accord. (Consultez la partie *4.1 de Gestion du programme*.)
Rapports de performance	Les rapports de performance sont généralement requis chaque trimestre par l'AO et l'AOR/le COR. (Consultez la partie *4.6 de Gestion du programme*.)
Rapports finaux	À remettre à l'AOR/au COR et au Centre d'échange d'expériences en matière de développement. (Consultez la partie *4.9 de Gestion du programme*.)
Demandes d'approbation pour l'achat de véhicule	À remettre à l'AO. (Consultez la partie *5.6 de Conformité*.)
Demande de prolongation financée ou non financée	À remettre à l'AO.
Demande de montant engagé supplémentaire	À remettre à l'AO.
Changement dans le plan de M&E ou réduction des cibles	À remettre à l'AOR/au COR. (Consultez la partie *6.1 de Suivi et évaluation*.)

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Q : Connaissez-vous tous vos contacts de l'USAID ? Les membres de votre équipe savent-ils qui sont leurs homologues au sein de l'USAID ?

Pour une référence plus aisée, vous pouvez réaliser un diagramme similaire à celui de cet article, en complétant les noms du personnel et des contacts de l'USAID. Vous pouvez ensuite partager ce diagramme avec votre équipe.

Q : Savez-vous qui au sein de l'USAID doit recevoir vos rapports, demandes et autres éléments relatifs à votre subvention ? Les membres concernés de votre équipe le savent-ils ?

Les noms de votre AO et de votre AOR/COR se trouvent dans votre Accord.

RÉFÉRENCES

22 CFR 226 - Administration des subventions d'assistance aux organisations non gouvernementales américaines (voir les sous-sections 52 et 71)
http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr;sid=e09a890a366dd0d569b1aeb311cdc0bf;rgn=div5;view=text;node=22%3A1.0.2.22.25;idno=22;cc=ecfr

Agence fédérale de publication des audits
http://harvester.census.gov/sac/

Rapport financier fédéral SF-425
http://www.whitehouse.gov/omb/assets/grants_forms/ff_report_fill.pdf

Instructions pour remplir le Rapport financier fédéral SF-425
http://www.whitehouse.gov/omb/grants/standard_forms/ffr_instructions.pdf

SF-270, Demande d'avance ou de remboursement
http://www.whitehouse.gov/sites/default/files/omb/grants/sf270.pdf

Demande de réalignement du budget	À remettre à l'AO.
Changement ou expansion vers un nouvel emplacement géographique	Un changement ou une expansion important(e) d'emplacement peut impliquer un changement dans la description approuvée de votre programme (voir la ligne suivante).
Changements dans la description du programme	Bien que les changements dans votre plan de travail emandent généralement l'approbation de l'AOR/ du COR, les changements dans la description du programme—approuvée dans le cadre de votre Accord avec l'USAID—doivent être envoyés à l'AO pour approbation.

4.4

Gestion de votre relation avec vos donateurs

Q **Pourquoi est-il important d'entretenir de bonnes relations avec les donateurs ? Comment devons-nous procéder ?**

R Il est primordial pour la survie de votre organisation d'entretenir de bonnes relations avec vos donateurs. Si vous êtes comme la plupart des organisations non gouvernementales (ONG), vous devez obtenir suffisamment de ressources pour atteindre vos buts et remplir votre mission. Il s'agit d'un besoin continu auquel répondront probablement un certain nombre de donateurs au fil du temps. C'est grâce à votre relation avec les donateurs que votre organisation établit des liens avec un bailleur de fonds potentiel. Plus la relation est positive, plus ces liens sont forts et plus la probabilité que ce donateur soutienne votre organisation et sa mission augmente.

Cependant, le fait qu'un donateur ait soutenu votre programme une fois ne veut pas dire qu'il le fera toujours. Vous devez gagner la fidélité et la confiance des donateurs jour après jour. Comment y parvenir ? Respectez les règles relatives au financement, prouvez l'efficacité de vos interventions et surtout, communiquez, communiquez, communiquez. Vous trouverez ci-dessous des conseils pour communiquer de façon efficace afin de renforcer votre relation avec vos donateurs et conserver leur soutien.

Ce que veulent les donateurs

Qu'il s'agisse du Gouvernement américain, d'une agence nationale ou locale, d'une fondation ou d'une société, les donateurs sont des « investisseurs » qui vous aident à remplir votre mission. Tout comme vous, les donateurs doivent rendre des comptes et montrer à leurs sources de financement qu'ils obtiennent des résultats. Par conséquent, lorsque vous obtenez des résultats, les donateurs aussi ; quand vous réussissez, eux aussi.

Lors de la communication avec les donateurs, gardez bien à l'esprit trois préoccupations principales, car elles façonnent la perception des donateurs et déterminent leur volonté de continuer à soutenir votre programme. Les donateurs veulent avoir la garantie que votre organisation :

- utilise ses fonds de manière efficace et efficiente aux fins initialement prévues ;
- apporte des changements positifs dans la vie des personnes ou communautés que le donateur vise à aider ; et
- a des effets positifs sur le donateur grâce à une bonne image et une bonne réputation.

Établir des relations positives avec les donateurs dès le début

Votre relation avec un donateur débute en général avec le développement d'une offre. Au cours de ce processus, vous avez prouvé que vous

DÉFINITIONS

Donateur : source de financement pour les opérations ou activités du programme d'une organisation. Généralement, le financement est prévu pour une intervention spécifique avec un délai et un budget spécifiques. Un donateur peut être :

- une personne ou un groupe ;
- une grande agence, comme l'Agence américaine de développement international (USAID) ;
- une agence multinationale, comme le Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme ; ou
- une société, comme Nike.

Produits livrables : produits ou extrants devant être terminés et présentés au donateur en vertu des modalités d'un accord ou d'un contrat.

Protocole de communication : ensemble de règles régissant les informations (financières, programmatiques, techniques) devant être communiquées, la façon (courrier électronique, téléphone) dont elles doivent être communiquées et la personne de l'organisation chargée de gérer ces interactions.

compreniez les problèmes à résoudre et les besoins à satisfaire et avez démontré que vous disposiez de solutions et systèmes réalistes et rentables pour gérer les ressources financières. Lorsque vous avez obtenu ce soutien, votre relation a pris un tout nouveau sens. Voici quelques étapes de base qui vous aideront à bien démarrer une relation.

Organiser une réunion de lancement

Il est bon d'organiser une « réunion de lancement » avec un donateur le plus tôt possible afin de passer en revue les modalités de votre Accord, d'établir des contacts clés, de discuter des rôles, responsabilités et activités du programme, et d'exprimer vos attentes. Pendant cette réunion, mettez au clair les modalités de l'Accord qui vous semblent floues. Posez des questions. Demandez au donateur de quelle façon il veut que vous communiquiez avec lui et à quelle fréquence (tous les mois, tous les trimestres ou tous les semestres). Intégrez cette communication régulière à votre plan de travail. Présentez ces informations à votre équipe de manière à ce que chacun ait la même compréhension et les mêmes attentes en ce qui concerne le donateur.

Dans la mesure du possible, communiquez le calendrier des activités de démarrage, les objectifs initiaux de votre programme et demandez à votre donateur de poser des questions et de faire des commentaires. Si les deux organisations ont une bonne compréhension initiale des attentes de l'autre pour le programme, cela permettra de poser des bases solides pour une communication et une collaboration ouvertes et de réduire la probabilité de malentendus futurs.

Les étapes initiales de la relation avec les donateurs sont décisives pour l'instauration de la communication solide et ouverte qui sera fondamentale tout au long de la période de subvention.

Développer un protocole de communication avec les donateurs

Dans le cadre de votre plan de communication (consultez la partie *7.1 de Relations extérieures*), développez un ensemble de règles (un protocole) indiquant les informations qui sont communiquées aux donateurs, la façon dont elles sont communiquées et la personne de l'organisation chargée de gérer les interactions avec les donateurs. Créez une liste des membres du personnel de votre organisation (financier, programmatique, technique) pouvant être appelés à communiquer avec un donateur. Vous pouvez choisir d'orienter le donateur vers différentes personnes de votre équipe pour traiter des problèmes spécifiques ou décider qu'une seule personne tiendra le rôle d'interlocuteur du donateur pour toutes les communications. Notez la forme de communication privilégiée par le donateur (courrier électronique, téléphone) et les questions/résultats qui l'intéressent particulièrement. Une fois que tout est décidé, créez des directives écrites que vous discuterez et partagerez avec votre personnel.

Dix conseils pour maintenir des relations fortes avec les donateurs

Comme pour toute relation mutuellement bénéfique, il est plus simple d'alimenter et de mettre à profit un lien établi que de partir de zéro. Vous trouverez ci-dessous des conseils pour préserver de bons rapports avec vos principaux donateurs.

1. **Communiquez de façon efficace.** Soyez aussi clair, direct et franc que possible dans vos communications, que ce soit à l'oral ou à l'écrit.

2. **Donnez suite aux réunions avec les donateurs.** Après les conversations ou réunions importantes entre la direction de votre organisation et le donateur, rédigez un résumé écrit des principales questions traitées et des actions de suivi. Cela permet de créer un compte-rendu de la réunion et de clarifier les décisions qui seront prises et les actions qui seront menées à l'avenir.

3. **Soyez réactif aux demandes des donateurs.** Lorsqu'un donateur demande des informations, répondez rapidement. Posez des questions pour vous assurer de bien comprendre ce qu'il demande et pour quand. Si une demande n'est pas réaliste, soyez franc et expliquez pourquoi. Si le rassemblement des informations demandées risque de prendre du temps, soyez clair sur la date à laquelle vous pourrez les remettre.

4. **Faites des promesses réalistes et tenez-les.** Veillez à ne pas compromettre la qualité de votre travail par souci de rapidité. Ainsi, lorsque vous avez un délai à respecter, assurez-vous de pouvoir livrer ce que vous avez promis tout en garantissant la qualité du produit. Si ce n'est pas possible, soyez franc.

5. **Utilisez les fonds des donateurs aux fins prévues.** Mettez en œuvre votre programme tel que décrit dans votre offre ; cette dernière correspond à ce que votre donateur a « acheté ». Informez immédiatement le donateur de toute modification nécessaire de votre programme (par exemple, des changements au niveau de la portée, du lieu de travail, du public cible) afin qu'il vous guide sur la façon dont il voudrait que vous poursuiviez.

6. **Remettez dans les temps les produits livrables du programme, précis et complets.** Les rapports et autres produits livrables permettent de documenter les réalisations et les succès de votre programme. Par conséquent, il est indispensable que les produits livrables soient clairs, bien écrits et exempts d'erreurs de façon à ce qu'ils aient de bonnes répercussions sur votre organisation et qu'ils puissent être partagés avec d'autres bailleurs de fonds et parties prenantes. Privilégiez la qualité à la quantité. Respectez les délais définis par votre donateur car cela témoigne de votre professionnalisme, de votre fiabilité et de votre réactivité. Ayez suffisamment de connaissances sur vos donateurs pour lier leur soutien aux activités, progrès et résultats de votre organisation qui les intéressent le plus.

7. **Ne surprenez pas vos donateurs.** Soyez ouvert et sincère au sujet des défis et obstacles à votre programme ainsi que des succès tout au long de la période d'exécution. Les échecs et les faux-pas sont tout à fait normaux et la plupart des donateurs sont conscients de l'environnement difficile dans lequel vous travaillez. Si vous maintenez des relations basées sur la franchise et la collaboration, le donateur ne devrait pas avoir de surprises à la réception de vos produits livrables.

8. **Partagez vos réalisations.** Reconnaissez et attribuez du mérite aux donateurs. Faites un récit de l'histoire de votre organisation (consultez la partie *7.5 de Relations extérieures*) et diffusez largement les résultats de votre programme par des moyens divers : journaux, radio, sites Web, réseaux sociaux, conférences, réunions, événements spéciaux. Veillez à ce que le soutien de votre donateur soit toujours reconnu conformément à votre plan de marquage et de choix de la marque, si nécessaire (consultez la partie *7.3 de Relations extérieures*), et remerciez toujours le donateur pour son soutien. De plus, vous pouvez inviter votre donateur à participer aux événements, conférences ou réunions au cours desquels vous présentez les conclusions et les résultats de votre programme.

9. **Allez plus loin dans les solutions.** Proposez des manières d'éliminer un problème et déterminez clairement la façon dont vous pouvez partager de nouvelles connaissances avec d'autres parties prenantes pour mettre en œuvre des solutions durables. Identifiez les lacunes dans votre programme actuel ou vos interventions et recommandez une nouvelle stratégie ou orientation pour en améliorer l'efficacité.

La responsabilisation et la confiance sont essentielles pour établir des relations avec les donateurs qui assureront la santé financière à long terme de votre organisation.

Prenez également le temps de réfléchir aux approches qui n'ont pas donné le résultat escompté et notez-les dans les « enseignements tirés » que vous pouvez compiler à la fin du programme. Ce type d'approches proactives peut influencer les priorités des donateurs à l'avenir.

10. Préparez-vous à recevoir les visiteurs et à saisir les opportunités de mettre en valeur votre programme. Votre réputation et votre image aux niveaux local et mondial peuvent être affectées par les impressions laissées lors des interactions connues et spontanées avec les fonctionnaires de haut niveau, les visiteurs internationaux et locaux ainsi que le nouveau personnel. Une présentation et une visite du site bien organisées et informatives avec les parties prenantes du programme constituent un bon moyen de faire part de vos succès et de vos besoins. Planifiez toujours à l'avance et ayez toujours des porte-parole efficaces disponibles pour mettre en valeur votre travail auprès des visiteurs, des défenseurs et des donateurs potentiels.

En communiquant de manière efficace, un donateur vous considérera comme un partenaire fiable et digne de confiance et pourra devenir un grand défenseur de votre organisation tout en jouant un rôle décisif dans sa santé financière à long terme. Pour parvenir à cela, il est primordial de construire une relation forte basée sur une communication ouverte et réciproque. La confiance qu'ont les gens dans une organisation est intimement liée à leur fidélité envers elle et à leur volonté de la soutenir.

RÉFÉRENCES

The Resource Alliance
http://www.resource-alliance.org/

Guide mondial des collecteurs de fonds : un guide de collecte de fonds pour les ONG et organisations bénévoles du Sud, par Michael Norton, publié par Resource Alliance et Directory of Social Change, 3e édition, 2009.

4.5

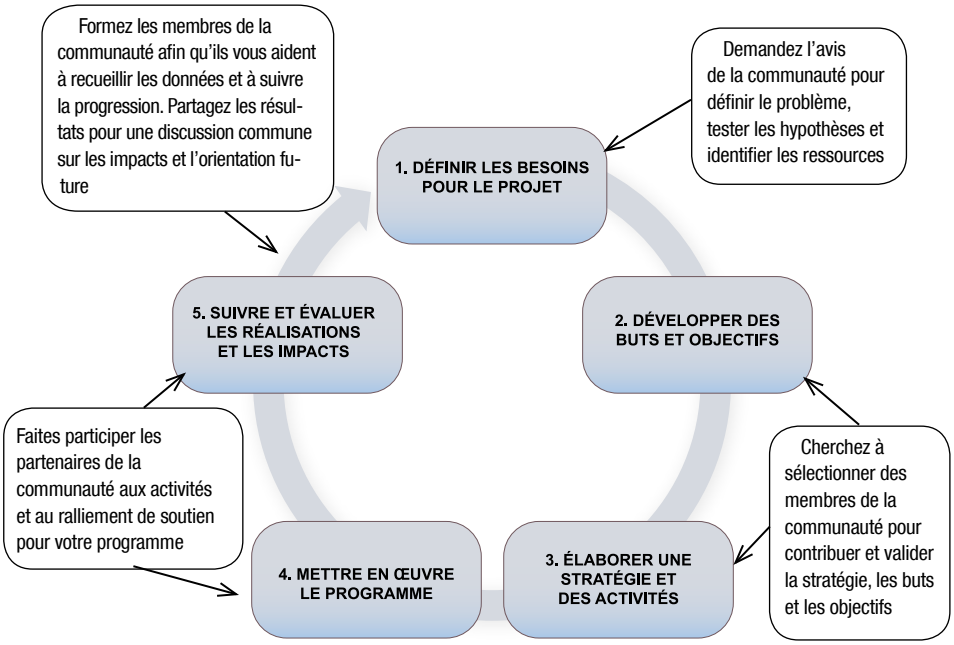
Implication de la communauté

Q **Que signifie « implication de la communauté » ? en quoi consiste-t-elle ?**

R L'implication de la communauté est un processus consistant à développer et maintenir des relations avec les bénéficiaires et autres parties prenantes qui participeront de différentes manières à la poursuite d'un objectif partagé profitant aussi bien à l'organisation qu'aux membres de la communauté. Cela signifie créer des processus et structures pour faire participer systématiquement les membres de la communauté aux décisions relatives à l'orientation du programme, à la qualité du service, à la satisfaction des clients et aux résultats. L'implication de la communauté prend du temps et de l'énergie. Cependant, l'investissement dans un tel processus à double sens porte souvent ses fruits : meilleure responsabilisation, réalisations plus viables et confiance accrue dans la capacité d'une communauté à résoudre les problèmes.

L'implication de la communauté et le cycle de vie du projet

Le cycle de vie du projet suit une séquence basique et logique d'étapes qui aident une organisation à progresser de l'identification d'un problème à l'évaluation des résultats, en passant par le développement de solutions et la mise en œuvre d'activités. Chaque organisation utilisera différentes méthodes de planification adaptées à ses besoins, mais la participation de la communauté à tous les stades du projet peut contribuer à obtenir des résultats durables et un véritable changement social.



DÉFINITIONS

Communauté : un groupe de personnes unies par le lieu ou par des croyances, valeurs ou caractéristiques communes. Une communauté inclut également les interactions sociales qui favorisent :

- l'union pour des intérêts ou caractéristiques commun(e)s ;
- le sentiment d'appartenance, la volonté d'atteindre un but et le sens du bien commun ;
- un haut niveau de coopération et de participation pour poursuivre des objectifs communs ; et
- une atmosphère de respect mutuel entre les personnes.

Culture : un ensemble de valeurs, croyances et pratiques partagées qui caractérisent un groupe. La culture s'acquiert par la socialisation et se perpétue de génération en génération. La culture partagée, y compris les rôles des hommes et des femmes, peut être l'un des éléments qui unit une communauté.

Partie prenante : une personne, communauté ou entité institutionnelle pouvant affecter ou être affectée par votre projet.

Bénéficiaire : une personne ou entité institutionnelle directement soutenue, améliorée ou aidée par votre projet.

Impliquer votre communauté aidera votre organisation à obtenir des résultats durables et un véritable changement.

DIFFÉRENCE ENTRE SENSIBILISATION ET IMPLICATION DE LA COMMUNAUTÉ

De nombreuses personnes utilisent les termes « sensibilisation » et « implication » indifféremment, mais ils n'ont pas le même sens. Voici quelques distinctions importantes.

Sensibilisation

- Est principalement unilatérale, comme une émission de radio.
- Est axée sur le fait de parler aux gens plutôt que de les écouter.
- Signifie s'adresser à un public ou une communauté avec des informations.
- Met l'accent sur l'éducation des gens.
- Doit représenter une part importante d'une stratégie d'implication de la communauté et de communication.

Implication

- Requiert l'établissement de relations continues à deux voies basées sur la confiance.
- Demande d'être à l'écoute des gens. Signifie travailler en collaboration pour répondre aux préoccupations de la communauté.
- Est intégrée à la culture, à la stratégie et aux pratiques d'une organisation.
- Signifie travailler avec la communauté pour identifier ensemble les solutions.
- Est axée sur une conversation, un dialogue continu pour développer la compréhension.

Dans les deux cas, faire appel à des experts et conseillers locaux peut vous aider à vous assurer que vous sensibilisez et impliquez la communauté de manière appropriée et efficace.

Source: *The National Center for Media Engagement, http://www.mediaengage.org/ engage/community.cfm*

Définir les besoins pour le projet

Pour vous aider à déterminer les raisons de la nécessité d'une intervention, testez vos hypothèses et vérifiez que vos informations sont précises et conformes à la réalité actuelle en demandant l'avis des personnes les plus touchées par le problème ainsi que celui des personnes pouvant influencer les résultats. En identifiant les besoins et les ressources avant de débuter un programme, vous savez dès le début ce à quoi vous faites face et vous avez moins de probabilités d'être surpris ultérieurement par quelque chose d'imprévu.

Selon le problème, vous pouvez consulter des responsables officiels et non-officiels, des hommes et des femmes, des jeunes, des personnes âgées, des experts techniques, des professeurs et des entreprises. Plus la diversité entre les personnes que vous impliquez est importante, plus vous aurez de chances d'obtenir des opinions différentes ; ainsi, vous serez en mesure de prendre de meilleures décisions. (Consultez la partie *6.3 de Suivi et évaluation*.)

Développer des buts et objectifs

Analysez les avis que vous avez recueillis pour vous assurer que les buts et objectifs du projet correspondent aux besoins et aux espoirs de la communauté. Il peut être important de répondre d'abord aux priorités de la communauté, afin de gagner sa confiance et de lui montrer votre respect, même si vous pensez que ces priorités ne sont pas vraiment les plus importantes. Au début d'une longue association, il est plus judicieux de construire des relations et de renforcer votre crédibilité que de vous attaquer immédiatement à ce qui vous semble être le besoin le plus pressant. En outre, il se peut que les priorités des membres de la communauté soient les bonnes : ils peuvent voir des facteurs sous-jacents que vous ne comprenez pas encore.

Élaborer votre stratégie d'intervention

Une fois que vous avez déterminé vos buts et vos objectifs, utilisez ce que vous avez appris pendant la phase d'évaluation (par exemple sur les rôles des hommes et des femmes dans la communauté, sur les valeurs et pratiques culturelles ou religieuses et sur la façon dont ces dernières peuvent contribuer à promouvoir les comportements souhaités) pour guider l'élaboration du projet et définir comment et quand vous mesurerez, enregistrerez et collecterez les données pour examiner la progression. Créez un comité consultatif communautaire pour réviser, commenter et valider votre stratégie et vos activités.

Impliquer la communauté dans la mise en œuvre du programme

Encouragez la participation soutenue tout au long de l'existence du programme. Assurez-vous que la communauté ait un rôle à jouer aussi bien dans la mise en œuvre que dans le suivi du programme. La création d'opportunités régulières pour la communauté afin de maintenir le programme sur la bonne voie peut augmenter les chances de viabilité des avantages du programme. Par exemple, le personnel du programme peut se réunir régulièrement avec un comité consultatif pour communiquer les résultats du projet et en discuter.

Identifiez les ressources de la communauté pouvant être utilisées pour guider le projet, partager les informations et mettre en œuvre les activités. Il peut s'agir des personnes, des institutions et d'autres organisations actives dans la région. Mettez en place des moyens permettant aux membres de la communauté et aux équipes du programme d'apprendre, de discuter et de prendre les décisions ensemble.

Suivre et évaluer les réalisations et les impacts

Examinez la progression ensemble et donnez l'opportunité à la communauté de participer en recueillant et en partageant les résultats avec eux à des intervalles réguliers. Partagez régulièrement les résultats et cherchez ensemble des solutions aux problèmes importants. Engagez les membres de la communauté et formez-les pour qu'ils vous aident pour les visites de site, les enquêtes de satisfaction des clients, les groupes de discussion et d'autres processus de suivi et évaluation (M&E). De telles actions de M&E participatives, qui proviennent et bénéficient directement aux personnes les plus profondément touchées par l'intervention, fournissent des données utiles et procurent à chacun un sentiment d'appropriation des résultats.

RÉFÉRENCES

Asset-Based Community Development Institute
http://www.northwestern.edu/ipr/abcd.html

La boîte à outils de la communauté
http://ctb.ku.edu/en/default.aspx

4.6

Exigences en matière de rapport semestriel de performance

DÉFINITIONS

Rapport semestriel de performance (SAPR) : rapport sur la progression de votre projet exigible tous les six mois.

Coût unitaire : le rapport entre le coût réel de votre programme et le nombre réel de cibles atteintes. Par exemple, un programme de prévention de 100 000 USD qui touche 1000 personnes a un coût unitaire de 100 USD par personne touchée.

DATES D'EXIGIBILITÉ

Sauf indication contraire, votre rapport semestriel de performance est exigible 30 jours civils après la fin de la période de déclaration.

Les échéances des rapports annuels nationaux peuvent différer des échéances de vos.

Pour les partenaires mettant en œuvre le programme dans plusieurs pays, sachez que la date d'exigibilité peut être différente selon le pays.

Q **Que sont les rapports de performance et comment les préparer ?**

R Conformément aux modalités de votre subvention de l'USAID, vous devrez établir des rapports de performance chaque semestre afin de décrire la progression de votre projet et de comparer les résultats réels avec les cibles établies dans votre plan de travail. Ces rapports semestriels de performance (SAPR) sont requis par votre Représentant de l'Officier d'accord ou Représentant de l'Officier chargé des contrats (AOR/COR). Ils sont également nécessaires pour remplir les exigences nationales relatives aux rapports. Si vous bénéficiez d'une subvention pour plusieurs pays, vous devez établir des rapports séparés pour chaque pays. Remettez une copie de tous vos rapports à votre AOR/COR ainsi qu'à votre Responsable d'activité dans le pays. Le SAPR est exigible au 30 avril. Le second rapport est le *rapport annuel*. Il est exigible au 30 octobre.

Les conseils suivants sont destinés à vous aider à établir le meilleur rapport semestriel de performance possible.

1. Commencez par faire participer les sous-bénéficiaires et le personnel. Écrire des rapports de performance vous offre l'opportunité de parler de votre programme à votre personnel et à 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. Rassemblez le personnel pour discuter des progrès faits au cours de l'année passée. Assurez-vous de garder suffisamment de temps pour consolider et finaliser votre rapport entre le délai que vous accordez aux sous-bénéficiaires et la date de remise.

2. Soyez informé des exigences nationales
Quand vous planifiez votre rapport, assurez-vous de prendre en compte les exigences et les délais nationaux. Les exigences de certains pays sont très différentes de celles de votre AOR/COR. Vérifiez toujours que ces exigences n'ont pas changé depuis l'année précédente.

3. Ne surprenez pas votre AOR.
Quand votre AOR/COR lit votre rapport, il ne doit pas avoir de surprise. Assurez-vous que votre AOR/COR et votre Responsable d'activité dans le pays connaissent 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 l'approbation de votre AOR/COR. N'attendez pas d'avertir votre AOR/COR dans le rapport de performance. Votre rapport de performance doit décrire ces changements et apporter des mises à jour sur les progrès réalisés depuis leur mise en place.

4. 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. En effet, il est l'un des documents utilisés pour « vendre » votre organisation. Lorsque vous évaluerez votre progression au cours de l'année passée, vous y trouverez des succès et des défis. Un bon rapport de performance présente une approche équilibrée sur le programme, tant en termes de progrès que de lacunes.

5. Quantifiez vos conclusions avec des données.
Bien que la majeure partie de votre rapport de performance puisse être un discours narratif sur les progrès et les lacunes, les données sont le cœur de votre rapport. Vous devez être capable de justifier vos succès et vos défis à relever en regardant vos données. Ceci inclut à la fois la performance financière du point de vue des cibles et le coût unitaire d'un service.

6. Utilisez votre plan de travail et votre budget comme données de base.
Les « données » qui guident votre rapport proviennent de votre système de suivi et évaluation (M&E) et de votre système de comptabilité (pour indiquer les coûts réels). Cependant, pour mesurer la « performance » vous devez comparer les données « réelles » aux objectifs établis dans votre plan de travail et dans le budget de ce dernier. Ceci dévoilera si votre programme a dépassé, répondu ou failli à vos attentes.

7. Présentez un aperçu de votre prochain plan de travail.
Utilisez le rapport de performance comme données de base pour les activités à venir. Les défis rencontrés l'année précédente doivent être traités dans le plan de travail suivant. Présentez différentes options que votre organisation prévoit pour l'année suivante afin de relever ces défis.

8. Faites le lien avec les objectifs stratégiques du pays.
Votre programme n'est pas un effort isolé, il fait partie d'un effort beaucoup plus important dans le pays où vous mettez en œuvre votre programme. Votre programme est relié à d'autres programmes par les recommandations, le renforcement de la capacité des ONG locales, la participation aux groupes de travail techniques ainsi que la présentation et le partage de vos succès avec les autres ONG. Votre rapport ne doit pas uniquement étudier la performance de votre programme, il doit aussi exposer la façon dont votre activité est liée aux cibles du programme global dans votre pays et la façon dont elle y contribue.

9. Conservez les documents pour votre rapport de performance final.
Avec les rapports de performance et les plans de travail, nous avons tendance à trop nous focaliser sur les segments annuels de nos programmes. 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 des communautés où vous travaillez pour qu'il soit plus réalisable, plus viable et plus efficace. Quand vous améliorez votre modèle, conservez les documents de vos activités. Ceci vous aidera à rédiger votre rapport de performance final et vous apportera également des aides si vous voulez étendre votre modèle dans l'avenir ou essayer de le reproduire autre part. Vous éviterez ainsi de répéter les erreurs que vous aviez commises par le passé.

10. Partagez avec les sous-bénéficiaires et le personnel.
Vous avez commencé ce processus en rassemblant les contributions des sous-bénéficiaires et du personnel. Fermez la boucle à la fin du processus en partageant le document final avec votre équipe. Les partenaires et le personnel se focalisent souvent sur leur contribution. Partager l'ensemble des rapports de performance du programme avec tout le monde est une occasion de maintenir l'équipe impliquée et concentrée sur l'ensemble du travail. Pensez à prendre quelques heures pour donner un aperçu du rapport et (comme l'évoque le conseil n°7 ci-dessus) faire une présentation des prochaines adaptations qui seront faites l'année suivante.

DANS VOTRE ACCORD

Dans les accords typiques de l'USAID, les exigences quant aux rapports de performance sont répertoriées dans l'annexe A – Programme, dans la section A.5.2 (a). Les exigences nationales relatives aux rapports sont répertoriées au paragraphe (d) de cette section.

RÉFÉRENCES

Réglementations relatives à la performance du programme de suivi et de rapport (USAID)
2 CFR 226.51
http://law.justia.com/cfr/title22/22-1.0.2.22.25.3.65.29.html

4.7

Organisations confessionnelles et financement du Gouvernement américain

DÉFINITIONS

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. Cela peut inclure les services volontaires, l'équipement ou les biens immobiliers.

DEVONS - NOUS METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION SÉPARÉE ?

Les FBO doivent s'assurer de distinguer leurs activités et services religieux des activités et services financés par le Gouvernement américain.

Certaines organisations choisissent de mettre en place une organisation. « caritative » à but non lucratif conformément à la section 501c(3) du Code américain des impôts.

Bien que facultatif, cela peut permettre aux FBO de suivre plus facilement les fonds du Gouvernement américain qu'elles reçoivent et dépensent, et à ce dernier de contrôler plus facilement l'utilisation des fonds.

Q **Le partenariat des organisations confessionnelles (FBO) et des ONG avec le gouvernement américain (USG) soulève beaucoup de questions quant à ce que les FBO peuvent faire et ne pas faire en tant que partenaires de l'USG. Quelles sont les responsabilités supplémentaires lors du partenariat des FBO avec l'USG ?**

R Un nombre croissant de FBO contribuent au succès de différents programmes financés par le Gouvernement américain dans des pays du monde entier.

En 2002, l'ancien président américain George W. Bush a pris un décret présidentiel assurant une protection égale pour les FBO afin de garantir qu'aucune restriction ne leur interdise de présenter une demande de fonds du Gouvernement américain. Par conséquent, des lignes directrices expliquant aux FBO leurs responsabilités lors de l'obtention de fonds de l'USG sont à présent disponibles.

Les mêmes droits et responsabilités s'appliquent aux sous-bénéficiaires de FBO. Si vous gérez des sous-bénéficiaires de FBO, vous êtes tenu de vous assurer que les personnes concernées connaissent leurs droits et assument leurs responsabilités. (Consultez la partie *4.2 de Gestion du programme*.)

Votre organisation *n'a pas* besoin de changer :

- son nom : si votre organisation a des références ou mots religieux dans son nom, ils peuvent être maintenus ;
- sa charte : si votre organisation a des références religieuses dans sa charte ou son énoncé de mission, ils peuvent être maintenus ;
- son Conseil d'administration : il n'est pas nécessaire de changer la composition de votre Conseil d'administration, même s'il comprend exclusivement des représentants de votre confession ;
- son espace de travail : si vous fournissez vos services dans un bâtiment également utilisé pour des activités religieuses, vous n'avez pas à dissimuler ou retirer les objets d'art, symboles ou documents religieux ;
- ses pratiques d'embauche : si votre organisation souhaite engager des personnes partageant les croyances de l'organisation, vous pouvez continuer à le faire.

REMARQUE : certains programmes du gouvernement américain demandent à ce que les bénéficiaires ou dirigeants communautaires soient représentés au Conseil d'administration quelle que soit leur appartenance religieuse.

Vos responsabilités

Les FBO doivent respecter deux principes pour pouvoir prétendre à un financement du Gouvernement américain :

- Ils ne doivent pas faire de discrimination fondée sur les croyances religieuses à l'encontre des personnes auxquelles ils fournissent des services, ni poser la participation à des activités religieuses comme condition à cela ; et
- Ils doivent rendre des comptes au sujet des fonds du Gouvernement américain qu'ils reçoivent et les utiliser uniquement aux fins prévues, et non pas pour soutenir des activités de nature religieuse.

Non discrimination dans la prestation de services : assurez-vous que les bénéficiaires potentiels comprennent clairement qu'ils peuvent recevoir vos services quelle que soit leur confession.

Séparation dans le temps ou l'espace : les FBO doivent prendre des mesures pour garantir que les activités religieuses qu'elles conduisent sont séparées des services financés par l'USG qu'elles fournissent dans le temps ou dans l'espace.

Exemple : vous pouvez faire de la publicité pour les autres services religieux de votre organisation. Par exemple, une affiche peut annoncer une étude de la Bible à venir. Cependant, les bénéficiaires doivent être clairement informés qu'ils peuvent recevoir les services financés par le Gouvernement américain qu'ils participent ou non à l'activité religieuse.

Séparation des pratiques organisationnelles : vos livres comptables doivent présenter une séparation entre les activités religieuses et les activités financées par le Gouvernement américain.

Exemple : si votre projet paie une formation en soins palliatifs à des aides-soignants à domicile, vous pouvez dispenser cette formation dans une église, mais elle doit avoir lieu à une heure où il n'y a pas d'office religieux. Sinon, vous pouvez choisir de dispenser la formation en même temps que l'office religieux, mais dans un lieu différent (éventuellement dans une autre pièce de l'église).

Exemple : si un employé travaille à temps partiel sur votre projet et à temps partiel sur l'animation d'activités religieuses pour votre organisation, la description du poste et les feuilles de présence de l'employé doivent refléter clairement ces responsabilités séparées. De même, le financement de son salaire doit provenir de sources séparées.

RÉFÉRENCES

Décret présidentiel 13279 – Protection égale au niveau des lois pour les organisations confessionnelles et communautaires
http://georgewbush-whitehouse.archives.gov/news/releases/2002/12/20021212-6.html

Centre de l'USAID pour les initiatives confessionnelles et communautaires
http://transition.usaid.gov/our_work/global_partnerships/fbci/

4.8

Clôture de projet : chronologie

DÉFINITIONS

Prolongation non financée (parfois appelée Prolongation sans frais) : lorsque le bénéficiaire demande et obtient un délai supplémentaire pour utiliser des fonds non dépensés de la subvention originale après sa date de fin, pour compléter des activités. Cela n'accroît pas l'ensemble du montant de la subvention. Il n'y a aucune garantie que le Gouvernement américain approuve une telle prolongation. Par conséquent, un bénéficiaire qui n'a pas dépensé tous les fonds qui lui ont été accordés quand la date de fin de la subvention approche doit penser à demander une prolongation non financée à son Officier d'accord (AO) au moins 10 jours avant la date de fin de l'Accord.

La documentation des succès et des enseignements tirés pendant la mise en œuvre de votre programme aidera votre organisation, le Gouvernement américain et vos partenaires locaux à améliorer les activités à venir.

Q **Notre subvention financée par le Gouvernement américain touche à sa fin. Quelles démarches devons-nous accomplir pour clôturer notre subvention ?**

R Votre organisation doit accomplir plusieurs démarches importantes pendant la phase finale de votre subvention. En raison du temps et de l'argent que prennent ces démarches, elles doivent être planifiées, budgétisées et commencées bien avant la date de fin de votre subvention. D'autres démarches peuvent être réalisées après la date de fin, mais il est conseillé de les accomplir à l'avance, si possible, étant donné que les **fonds du projet ne doivent pas être dépensés après la date de fin de la subvention** et que le personnel doit passer à d'autres projets. Vous trouverez ci-dessous une liste de vérification de ce qui est obligatoire lorsque vous vous préparez à mettre fin à un programme financé par le Gouvernement américain.

Chronologie de la clôture

Cette chronologie présente les tâches de clôture à entreprendre au cours des 12 derniers mois de la subvention et les tâches clés pouvant être achevées avant ou après la date de fin de la subvention. Certains de ces éléments sont obligatoires pour tous les bénéficiaires alors que d'autres, comme le rapport de la contribution du bénéficiaire, ne s'appliquent qu'à certains d'entre eux.

Les éléments de cette chronologie sont utiles à la fois pour les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires. Les bénéficiaires principaux doivent travailler en étroite collaboration avec leurs sous-bénéficiaires tout au long du processus de clôture pour s'assurer qu'ils ont compris et qu'ils sont en conformité avec leurs exigences.

Période	Activité	Qui	Détails
12 mois avant la fin de la subvention	Établir un budget pour la clôture (obligatoire) **La couleur rouge indique une activité obligatoire*	Responsable 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.
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	**1.** 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 futur. En consultation avec les partenaires, les dirigeants communautaires, les bénéficiaireset les donateurs, déterminez si votre organisation : **a.** Poursuivra le projet avec un financement provenant d'autres sources ; **b.** Transfèrera la gestion du projet ou la responsabilité pour les services ou les interventions à un partenaire local qui bénéficie d'un autre financement ; ou **c.** Clôturera toutes les activités car, par exemple, il n'existe plus de besoin constant pour ces services. **2.** Créez un plan qui décrit les étapes nécessaires à une transition en douceur. (Consultez la partie *1.3 de Gouvernance*.)

Période	Activité	Qui	Détails
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 le Gouvernement américain et vos partenaires locaux à améliorer les activités à venir.
	Demander une prolongation non financée (facultatif, selon le besoin)	Responsable de programmer	Déterminez si votre programme a besoin d'une prolongation non financée ou d'un autre type. Ensuite, commencez à discuter avec votre Représentant de l'Officier chargé des contrats ou Représentant de l'Officier d'accord (COR/AOR) et/ou votre Officier d'accord (AO). Vérifiez votre pipeline et vos taux d'absorption de liquidités pour déterminer s'il vous restera des fonds à la fin de votre programme. Les officiers du Gouvernement américain 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. (Consultez la partie *2.2 de Gestion financière*.)
	Travailler avec le personnel clé sur la transition d'emploi (selon le besoin)	Directeur général	Discutez rapidement des opportunités d'emploi et des transitions de fin de projet avec le personnel. Cela doit vous aider à les conserver aussi longtemps que possible et également à vous préparer si une personne choisit 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)	Responsables de programme du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires	**1.** Revoyez les exigences de clôture avec les sous-bénéficiaires et assurez-vous qu'ils ont les ressources et l'aide nécessaires pour y répondre. **2.** Fixez une date limite pour la remise des rapports pour vous assurer que vous aurez suffisamment de temps pour les incorporer à votre rapport final. (Consultez la partie *4.2 de Gestion du programme*.)
3 mois avant la fin de la subvention	Commencer la clôture de l'accord des sous-bénéficiaires	Directeur général des sous-bénéficiaires	Certaines organisations choisissent de clôturer l'accord de leurs sous-bénéficiaires 30 à 90 jours avant la fin de la subvention, de manière à être sûres que tous les coûts et les rapports finaux sont achevés avant la date de fin de la subvention. C'est la ligne de conduite conseillée.
	Remettre le dernier formulaire SF-270 de demande de fonds	Responsable financier	Remettez votre dernière demande de financement ou facture pour couvrir toutes les dépenses finales. (Si vous n'opérez pas sur une base trimestrielle d'avance de fonds, revoyez les pratiques du Bureau de gestion financière de l'USAID en ce qui concerne les dates limites de remise du SF-270.) (Consultez la partie *2.7 de Gestion financière*.)
	Commencer le suivi des régularisations	Responsable 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	Program Director	Faites la liste de tous les contrats, les baux, les polices d'assurance et les autres éléments qui doivent être annulés ou transférés ainsi que des dates et des clauses de contrat importantes qui doivent être prises en considération. (Consultez la partie *4.9 de Gestion du programme*.)

DANS VOTRE ACCORD

Quand votre Accord se finit-il ?
Vérifiez votre Accord de coopération pour connaître la date de fin exacte de votre subvention. Si vous bénéficiez d'une prolongation, votre AO a dû modifier votre accord en documentant le changement qui précise la nouvelle date de fin.

Différence entre la date de fin de l'accord et la date de fin du programme
Votre date de fin de l'accord peut ne pas être la même que votre date de fin du programme. Dans de nombreux cas, les organisations continuent de mettre leurs programmes en œuvre avec de nouvelles sources de financement.

Lorsque le Gouvernement américain prolonge votre subvention pour financer un programme en cours, cela peut prendre la forme d'une modification ou d'un amendement de la subvention originale ou d'un accord entièrement nouveau. Si votre subvention est prolongée par le Gouvernement américain et que cela fait l'objet d'un accord entièrement nouveau, vous devez clôturer la subvention originale.

Vous êtes tenu de conserver tous les livres comptables relatifs à votre subvention pour une durée d'au moins trois ans après la remise de votre rapport financier final.

Il vaut mieux que vos sous-bénéficiaires clôturent leur projet 30 à 90 jours avant la fin de la subvention pour vous assurer que tous les coûts et les rapports finaux sont achevés.

Soyez très attentif à l'ensemble des fonds restants de la subvention en suivant les régularisations pendant les trois derniers mois de votre subvention.

Période	Activité	Qui	Détails
3 mois avant la fin de la subvention *(suite)*	Remettre la demande d'écoulement du stock à votre AOR	Responsable de programme	Revoyez les réglementations concernant la vente ou l'utilisation d'équipement en dehors des activités liées à la subvention. Créez une description détaillée de ce que vous offrez de faire avec l'équipement ou les fournitures non utilisées lorsque la subvention se termine. Notez que le Gouvernement américain a le dernier mot sur l'écoulement de l'équipement. Remettez-la à votre AO qui approuvera vos offres ou vous donnera d'autres instructions quant à ce qui doit être fait concernant l'équipement. Si vous n'avez pas de réponse du Gouvernement américain dans les 120 jours après avoir remis votre rapport de stock, vous pouvez vendre l'équipement et rembourser sa contribution au Gouvernement américain. (Pour plus d'informations, les partenaires de l'USAID peuvent revoir la clause « Droit et utilisation de propriété » de leur Accord de coopération.)
Fin de la subvention	Revoir les informations nécessaires pour le rapport financier et le rapport de performance requis par votre donateur	Directeur général, Responsable financier	**1.** Arrêtez d'imputer les coûts engagés sur la subvention (sauf si vous avez l'approbation préalable, ce qui signifie que la durée de la subvention a été prolongée.) **2.** Commencez la clôture financière, y compris en démontrant que vous avez rempli toutes les exigences concernant la contribution du bénéficiaire et en finalisant toutes les dépenses liées à la subvention. (Consultez la partie *4.9 de Gestion du programme*.)
60 jours après la fin de la subvention	Rassembler les rapports des sous-bénéficiaires exigibles par le 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.
	Envoyer une lettre de clôture aux sous-bénéficiaires après réception de leurs rapports	Directeur général	Envoyez une lettre mettant formellement fin à vos relations contractuelles avec votre ou vos sous-bénéficiaires.

Période	Activité	Qui	Détails
90 jours après la fin de la subvention	Remettre le Rapport financier fédéral SF-425 final (obligatoire)	Responsable financier	Remettez le rapport SF-425 final conformément aux modalités 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 cette contribution en cas d'audit. Les fonds non dépensés doivent être renvoyés au Gouvernement américain. (Consultez les parties *2.4 et 2.8 de Gestion financière*.)
	Remettre le rapport de performance final (obligatoire)	Responsable 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 Centre d'échange d'expériences en matière de développement, conformément aux modalités de votre Accord. (Consultez la partie *4.6 de Gestion du programme*.)
	Remettre le rapport de stock final (obligatoire)	Responsable de programme	Remettez votre rapport de stock final conformément aux modalités de votre Accord, ce qui comprend : **1.** Une liste des équipements d'une valeur d'au moins 5000 USD et d'une durée de vie utile d'au moins un an achetés avec les fonds du Gouvernement américain. **2.** Un compte-rendu décrivant où le stock final a été écoulé.
	Remettre le rapport de TVA (impôts payés aux pays étrangers) final (obligatoire)	Responsable financier	Remettez le rapport de TVA final à votre Responsable d'activité dans le pays, couvrant les impôts payés et remboursés jusqu'à la fin de la subvention conformément aux modalités de votre accord. (Consultez la partie *2.6 de Gestion financière*.)
Fin de votre l'année fiscale après la clôture de la subvention	Remettre l'audit final (obligatoire)	Auditeur	Réalisez un audit final couvrant la dernière année de votre subvention. Vous pouvez réaliser cet audit en parallèle avec la fin de l'année fiscale de votre organisation et le remettre de la même façon que les autres audits conformément aux modalités de votre accord. (Consultez la partie *2.9 de Gestion financière*.)
3 ans après la remise du rapport financier final	Conserver les archives (obligatoire)	Responsable financier du siège	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. (Pour plus d'informations, vérifiez la clause « Comptabilité, audit et archives » de votre Accord de coopération.)

RÉFÉRENCES

Examen des Accords de coopération pour connaître les exigences spécifiques à la clôture de subvention et 22 CFR 226. http://law.justia.com/cfr/title22/22-1.0.2.22.25.html

4.9

Clôture de projet : rapports et actions nécessaires

DÉFINITIONS

Clôture administrative : lorsqu'un Officier d'accord (AO) approuve la demande d'une organisation d'engager des dépenses liées à la clôture du projet au cours des 90 jours entre la date de fin de la subvention et la remise du rapport final. Ces dépenses ne doivent couvrir que les coûts liés à la clôture. Aucun coût de mise en œuvre ou autre n'est couvert. Aucun fonds supplémentaire n'est accordé. Par conséquent, une organisation doit conserver suffisamment de fonds de sa subvention pour couvrir ces coûts.

Certaines organisations choisissent de clôturer l'accord avec leurs sous-bénéficiaires 30 à 90 jours avant la fin de la subvention. De cette façon, elles sont sûres que les sous-bénéficiaires n'engagent pas de coûts après la date de fin de la subvention.

Q **Quels sont les rapports finaux, les actions requises et les autres considérations clés lié(e)s à la clôture du projet ?**

R De nombreuses tâches sont liées à la clôture, couvrant chaque aspect de la gestion de votre organisation, y compris les finances et la comptabilité, les ressources humaines, la gestion du stock et de la propriété, la gestion de programme, la conservation des archives, la gestion des sous-bénéficiaires et d'autres questions administratives. La section ci-dessous traite des rapports, des actions requises et des autres considérations clés lié(e)s à chacun de ces domaines de gestion.

Chaque élément ci-dessous s'applique à la plupart des bénéficiaires, mais pas nécessairement à tous, et à leurs sous-bénéficiaires. Assurez-vous de revoir les modalités de votre Accord pour savoir quelles exigences s'appliquent à votre subvention.

Finances et comptabilité

Rapports et formulaires

- ***Facture finale ou demande d'avance.*** Remettez une facture finale ou une demande d'avance de paiement au Gouvernement américain conformément aux arrangements établis par le Bureau de gestion financière de l'USAID.
- ***Formulaire SF-425 final.*** Remis 90 jours après la date de fin de la subvention, votre SF-425 final peut faire l'objet d'adaptations relatives à l'Entente négociée sur les coûts indirects (NICRA), basées sur votre propre audit ou un audit fédéral. (Pour obtenir des conseils sur la façon de remplir le SF-425 final, consultez l'encadré à la page suivante.)
- ***Rapport de TVA (impôts payés aux pays étrangers) final.*** Remettez un rapport à votre Responsable d'activité dans le pays, résumant tous les impôts payés aux pays étrangers et remboursés par le gouvernement hôte depuis le dernier cycle de déclaration d'impôts. Si vous recevez des remboursements à une date ultérieure, vous devez remettre ces fonds au Gouvernement américain. (Consultez la partie *2.6 de Gestion financière*.)

Actions requises

- ***Rembourser les fonds restants.*** Remboursez au Gouvernement américain les fonds restants non dépensés dans les 90 jours suivant la date de fin de la subvention.
- ***Réaliser un audit.*** Réalisez un audit annuel et remettez les résultats comme vous le faites habituellement, mais assurez-vous que l'auditeur vérifie également la clôture de votre subvention.

Considérations clés

- ***Suivre les régularisations.*** Si vous avez un système de comptabilité de caisse, plutôt que d'exercice, établissez une feuille de calcul spéciale pour suivre les régularisations pendant les trois derniers mois de votre subvention afin de contrôler minutieusement les fonds restants et les coûts non réglés.

- ***Documenter la contribution du bénéficiaire.*** Pour garantir que vous avez répondu à toutes les exigences concernant la contribution du bénéficiaire, documentez les contributions en nature et en espèces. 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.
- ***Déterminer le taux de coûts indirects.*** Si un taux de coûts indirects provisoire a été accordé à votre organisation, vous devez le déterminer avant de remettre votre facture finale. Abordez ce sujet à l'avance avec votre AO. Si le taux de coûts déterminé est différent du taux provisoire, vous pouvez être tenu de rembourser le Gouvernement américain pour le trop-perçu.
- ***Ne pas engager de dépenses.*** Vous n'êtes pas autorisé à engager des dépenses après la date de fin de la subvention. Vous pouvez demander une approbation préalable à votre AO si vous pensez avoir besoin d'engager des dépenses après la fin de la subvention.
- ***Liquider des fonds.*** Même si vous ne pouvez plus engager de dépenses après la date de fin de votre subvention, vous avez encore probablement des obligations en cours, comme des factures à payer à des fournisseurs pour les coûts engagés avant la date de fin. Vous devez payer toutes ces dépenses et rembourser au Gouvernement américain tout fonds restant dans les 90 jours suivant la date de fin de la subvention.
- ***Rapprocher les avances.*** Si des membres du personnel ou des sous-bénéficiaires ont reçu des avances, assurez-vous qu'ils vous ont remis leurs notes de frais finales et qu'ils vous ont remboursé leurs fonds restants.
- ***Fermer les comptes bancaires.*** Fermez les comptes bancaires qui ont été ouverts spécialement pour ce programme lorsque vous n'en avez plus l'utilité.

Ressources humaines

Considérations clés

Réaffecter ou licencier le personnel.
Revoyez vos besoins en termes de personnel pour les programmes qui se poursuivent après la clôture de votre programme et mettez fin aux contrats de travail des employés que vous ne pouvez pas conserver. Assurez-vous de respecter les lois locales en termes de droit du travail lorsque vous mettez fin au contrat de travail d'une personne.

Gestion du stock/de la propriété

Rapports

- ***Remettre le rapport de stock final.*** Remettez avec le rapport final, 90 jours après la date de fin de la subvention, une liste détaillée qui montre que les éléments ont été écoulés conformément à votre plan d'écoulement approuvé par le Gouvernement américain.

Considérations clés

- ***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.
- ***Revoir les réglementations du Gouvernement américain concernant l'utilisation de l'équipement et de la propriété.*** Le Gouvernement américain a des règles spécifiques concernant la vente et l'utilisationde l'équipement et des produits de base financés par le Gouvernement américain. Assurez-vous de revoir

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Formulaire SF-425 final
Votre Rapport financier fédéral final 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. Remettez ce rapport en utilisant le même formulaire SF-425 que vous utilisez pour remettre votre Rapport financier fédéral trimestriel. (Consultez la partie *2.8 de Gestion financière*.)

Les rapports réguliers et le rapport final sont identiques excepté que :
- Le rapport final est exigible 90 jours après la fin de la subvention.
- La partie 6 indique qu'il s'agit d'un « Final Report (rapport final) ».
- La partie 9, intitulée « Period Covered by this Report (période couverte par le rapport) », inclut les dates pour l'intégralité de la subvention.

Toutefois, les calculs dans le corps principal du rapport sont les mêmes. Les calculs pour « This Period (période en cours) » doivent inclure le dernier trimestre de la subvention et les totaux « Cumulative (cumulés) » doivent être égaux aux totaux cumulés pour toute la durée de la subvention.

Veuillez noter que la section *Recipient share of outlays* (contribution du bénéficiaire aux dépenses) permet au Gouvernement américain de déterminer si vous avez rempli vos obligations 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.

Une fois que la clôture est achevée, envoyez une lettre à votre AO en confirmant que les activités de clôture clés ont été effectuées et assurez-vous de conserver cette lettre dans vos archives.

attentivement ces restrictions pour vous assurer que vos plans post-subvention pour ces éléments sont conformes aux modalités de votre accord.

- ***Obtenir une autorisation de vente de propriété.*** Vous devez obtenir l'approbation préalable de votre AO pour vendre des équipements et des stocks importants de produits de base non utilisés, achetés avec les fonds du Gouvernement américain.

Gestion du programme

Rapports

- ***Remettre le rapport de performance final.*** Exigible 90 jours après la fin de la subvention. Assurez-vous de remettre vos rapports à votre AOR/ COR et au Centre d'échange d'expériences en matière de développement (http://dec.usaid.gov, bénéficiaires de l'USAID) selon le besoin.

Considérations clés

- ***Faire une évaluation de fin de projet.*** Envisagez d'engager des personnes pour réaliser une évaluation de fin de projet à commencer au plus tard six mois avant la fin de votre subvention.
- ***Réaliser la clôture avec la communauté.*** Rencontrez les bénéficiaires et parties prenantes clés dans les communautés où vous mettez vos programmes en œuvre pour partager des informations et obtenir des retours d'informations.

Conservation des archives

Actions requises

- ***Conserver les archives.*** Conservez les livres comptables de votre organisation et les documents que vos sous-bénéficiaires vous ont remis pendant les trois années qui suivent la remise du SF-425 final. Sachez que le Gouvernement américain peut demander de soumettre ces documents à un audit à tout moment au cours de ces trois années.

Considérations clés

- ***S'assurer que les sous-bénéficiaires conservent les archives.*** Assurez vous que votre ou vos sous-bénéficiaires conservent également les livres comptables et les autres archives liées à la subvention pendant trois ans.

Sous-bénéficiaires

Actions requises

- ***Rassembler les informations pour le rapport final.*** Vous êtes tenu d'incorporer les données de vos sous-bénéficiaires dans votre rapport de performance final, votre rapport financier et votre rapport de stock.

Considérations clés

- ***Envoyer une lettre de clôture aux sous-bénéficiaires.*** Envoyez une lettre à votre ou votre sous-bénéficiaire pour mettre formellement fin à votre relation contractuelle. Cette procédure met fin à vos obligations et vous libère de toute responsabilité à l'avenir.
- ***Réaliser la clôture avant la date de fin de la subvention.*** Certaines organisations choisissent de clôturer l'accord avec leur(s) sous-bénéficiaire(s) 30 à 90 jours avant la fin de la subvention, de manière à ce que la clôture financière, les factures finales, l'écoulement de la propriété et le rapport final soient terminés avant la date de fin de la subvention. De cette façon, elles sont sûres que le(s) sous-

bénéficiaire(s) n'engage(nt) pas de coûts après la date de fin de la subvention. Confirmez que les sous-bénéficiaires savent que tout coût engagé après la date de fin de la subvention ne sera pas remboursé.

Autres questions de gestion administrative

Considérations clés

- ***Résilier les polices d'assurance.*** Annulez les polices d'assurance qui ne vous sont plus d'utilité.
- ***Résilier les contrats en vigueur.*** Terminez tous les contrats en vigueur avec des fournisseurs, des conseillers et autres sous-traitants.
- ***Fermer les bureaux/établissements.*** Assurez-vous de satisfaire à toutes les obligations relatives à la fermeture de votre bureau ou d'autres établissements du programme. Par exemple, si le bureau était partagé avec d'autres programmes et que des accords traitant de la prise en charge des frais généraux du bureau étaient établis, assurez-vous d'annuler ces accords et d'informer les occupants restant de votre intention de partir.
- ***Envoyer une lettre récapitulative de la clôture à l'agence de financement.*** Une fois que la clôture est achevée, envoyez une lettre à votre AO, en confirmant que les actions de clôture clés ont été effectuées, notamment la remise de la facture finale, du rapport de stock et de tous les autres rapports aux parties appropriées, et que vous avez mis fin à tous les contrats et accords avec des organisations sous-traitantes. Conservez cette lettre dans vos archives car votre agence de financement peut vous envoyer une lettre vous demandant une mise à jour sur votre clôture, et vous pourrez alors leur renvoyer la lettre originale.

RÉFÉRENCES

Centre d'échange d'expériences en matière de développement
http://dec.usaid.gov

Conformité

CONFORMITÉ

Une ONG, en plus de se conformer aux lois locales et à sa propre constitution ou ses propres statuts, doit également respecter les modalités et conditions des donateurs, qui veulent s'assurer que les fonds sont dépensés judicieusement.

En concluant un accord avec l'USAID, une organisation s'engage à garantir que tous les aspects de la mise en œuvre de son projet sont conformes aux politiques, règles et réglementations de l'Agence. Le non respect de ces obligations peut entraîner des sanctions. Les modalités et conditions de subvention d'une organisation sont définies dans un Accord de coopération ou tout autre document juridiquement contraignant signé par l'organisation.

Cette section, associée à la section 2. Gestion financière, propose des moyens pour mettre en pratique les principes de coûts et la clause standard du Gouvernement américain susceptibles de s'appliquer à une subvention. Elle traite également des éléments essentiels d'un système d'acquisition, des exigences relatives aux voyages et des problèmes environnementaux dans le cadre des programmes financés par l'USAID, ainsi que des questions liées aux cadeaux offerts et au lobbying exercé sur des employés du Gouvernement américain.

Topics:

5.1 Aperçu des politiques d'acquisition

5.2 Procédures d'acquisition et admissibilité

5.3 Acquisition : invitation à soumissionner et sélection

5.4 Acquisition : articles réglementés et interdits

5.5 Restrictions concernant la provenance et l'origine, codes géographiques, restrictions concernant les fournisseurs et exemptions

5.6 Acquisition de véhicules

5.7 Recherches concernant les parties exclues et le terrorisme

5.8 Voyages internationaux – Planification et exigences

5.9 Frais de voyage et remboursement

5.10 Cadeaux offerts / lobbying exercé sur des employés du Gouvernement américain

5.11 Exigences environnementales de l'USAID

5.1

Aperçu des politiques d'acquisition

Q **Sur quelles politiques régissant l'achat de biens, de fournitures et de services doit se fonder notre organisation pour une gestion efficace des fonds du Gouvernement américain ?**

R Le Gouvernement américain (USG) dispose de réglementations relatives à l'acquisition qui dictent les articles que vous pouvez acheter, l'endroit où vous pouvez les acheter, la façon de les acheter et de les transporter, les taxes qui s'appliquent et les documents nécessaires. Certes, d'autres parties de cette section (5.4 et 5.5) aborderont certaines réglementations spécifiques, toutefois, cette partie traite des considérations générales liées à l'acquisition qui vous aideront à orienter et administrer les processus et pratiques d'achat de votre organisation.

Établir de bonnes politiques, procédures et pratiques d'acquisition

En tant que bénéficiaire des fonds de l'USG, l'un de vos objectifs est de vous assurer que cet argent est utilisé pour offrir vos services aux bénéficiaires d'une manière aussi efficace et rentable que possible. Pour ce faire, une organisation a besoin d'une politique d'acquisition efficace et efficiente ainsi que de procédures et de pratiques pour la rendre opérationnelle. Une bonne politique d'acquisition aide votre organisation à :

- établir et maintenir des procédures de contrôle ;
- faire jouer la concurrence pour parvenir au meilleur rapport qualité-prix ;
- s'assurer que le personnel ne gère pas les fonds de manière inappropriée ;
- éviter d'acheter des biens dangereux ou de mauvaise qualité qui pourraient être plus calamiteux que bénéfiques ;
- éviter d'acheter des articles non nécessaires ; et
- se protéger ainsi que ses bénéficiaires.

Éléments, procédures et pratiques de la politique

Normes de conduite

Élaborez des normes de conduite écrites pour les employés et les cadres de votre organisation impliqués dans la sélection et la supervision de l'acquisition. Ces normes de conduite doivent traiter les sujets suivants :

- **Conflit d'intérêts.** Les employés ne doivent pas être impliqués dans la sélection ou la supervision de l'acquisition s'il existe un conflit d'intérêts potentiel ou avéré. Cela inclut des situations dans lesquelles l'employé, un membre de la famille proche de l'employé ou le partenaire de l'employé à un intérêt financier ou un quelconque intérêt dans l'entreprise envisagée ou sélectionnée pour l'attribution de marché. Cela inclut toute organisation qui emploie ou qui est

DÉFINITIONS

Coût admissible : un coût engagé spécialement pour soutenir ou promouvoir les objectifs de votre subvention, dont le Gouvernement américain (ou l'USAID) permet le remboursement.

Acquisition : le processus d'acquisition de biens, de services et/ou de conseils dans le cadre des activités d'un programme.

Seuil de micro-achats : le montant défini par votre organisation au-dessous duquel votre procédure d'acquisition 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.

Coûts inadmissibles : coûts que le Gouvernement américain ne remboursera pas, soit en raison des réglementations soit parce que le coût n'est pas raisonnable ou approprié.

sur le point d'embaucher l'employé, un membre de la famille ou le partenaire de l'employé.

- **Gratifications.** Les employés ne doivent pas demander ni accepter des gratifications, cadeaux, faveurs ou quoi que ce soit ayant une valeur monétaire de la part de fournisseurs, de sous-traitants ou de tiers liés par un accord de sous-traitance. 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.
- **Mesures disciplinaires.** Les normes de conduite doivent exposer les mesures disciplinaires à appliquer aux employés qui violent ces règles.

Les politiques d'acquisition sont destinées à garantir que votre organisation ne gère pas les fonds de manière inappropriée ou ne les utilise pas pour acheter des biens dangereux ou de mauvaise qualité qui pourraient être plus calamiteux que bénéfiques.

Concurrence libre et ouverte

Pour encourager autant que possible la concurrence libre et ouverte, assurez-vous de prendre en compte ce qui suit :

- **Avantage concurrentiel non équitable.** Les fournisseurs qui vous aident à développer les énoncés des travaux ne doivent pas être autorisés à soumissionner pour ces travaux.
- **Critères d'évaluation clairs.** Les invitations à soumissionner doivent indiquer clairement les critères sur lesquels se basera votre organisation pour évaluer les offres.

Procédures générales d'acquisition

Pour vous aider à vous assurer que vous gérez correctement vos fonds, intégrez ce qui suit dans votre politique d'acquisition :

- Tenez compte aussi bien des options d'achat que des options de location et choisissez l'option la plus appropriée à la situation.
- Incluez dans tous les appels d'offre :
  - les critères d'éligibilité pour participer au processus d'acquisition ;
  - la description des exigences techniques ;
  - les critères qui seront utilisés pour l'évaluation des offres ;
  - les normes de performance minimales requises ;
  - les caractéristiques spécifiques des articles 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.

Instruments d'acquisition

Indiquez quand utiliser les nombreux instruments d'acquisition, comme les contrats à prix fixe, les contrats à coûts remboursables et les bons de commande. Vos politiques doivent interdire l'utilisation de contrats de « coût plus pourcentage des coûts » ou de « pourcentage des coûts de construction », qui sont des accords dans lesquels le sous-traitant reçoit le montant des coûts réels du projet et un pourcentage déterminé de revenu.

Évaluation du sous-traitant

Stipulez clairement que vous conclurez des contrats uniquement avec des fournisseurs que vous pensez capables de réaliser correctement le travail requis. Votre politique doit prendre en compte l'intégrité du sous-traitant, ses antécédents, ses ressources financières et techniques ou son accessibilité à d'autres ressources nécessaires. Votre politique doit également inclure un processus permettant de garantir que les fournisseurs ne figurent pas sur la Liste américaine des parties exclues (www.epls.gov).

Procédure de documentation

Incluez un processus pour consigner une certaine forme d'analyse des prix ou des coûts à chaque opération d'acquisition. L'analyse des coûts doit comprendre le test d'admissibilité. (Voir section *5.2 de Conformité*.)

Seuil de micro-achats

Il est bon d'établir différentes procédures et pratiques dans le cadre de votre politique d'acquisition de différents montants financiers en adoptant un seuil de micro-achats. Cela vous permettra de traiter de façon plus rigoureuse les gros achats et de façon simplifiée les plus petits achats.

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. Il n'existe aucune réglementation de l'USG fixant le seuil de micro-achats ; il doit être fixé dans le cadre de votre politique générale d'acquisition en fonction du contexte local.

Archives pour les gros achats

A priori, conservez les archives contenant les informations suivantes pour les acquisitions qui dépassent votre seuil de micro-achats :

- les critères de sélection du sous-traitant ;
- le justificatif d'absence de concurrence lorsque des offres concurrentielles n'ont pas été obtenues (situation souvent appelée « acquisition auprès d'une seule source ») ;
- les documents sur les recherche sur le terrorisme ; et
- les critères du coût ou prix de l'attribution de marché.

Ces informations peuvent être incluses dans une note de service dans le dossier d'achat.

Système d'administration des marchés

Incluez un système permettant de garantir que les sous-traitants respectent les modalités, les conditions et les spécifications du marché. Chaque opération d'acquisition au-delà du seuil de micro-achats doit être régie par un contrat formel. Vous devez également disposer d'un processus d'évaluation de la performance des sous-traitants qui détermine si les sous-traitants respectent les modalités, les conditions et les spécifications du contrat.

Petites entreprises américaines, entreprises américaines tenues par des minorités et entreprises américaines tenues par des femmes

Les bénéficiaires principaux basés aux États-Unis, lorsqu'ils travaillent aux États-Unis, doivent essayer d'utiliser des petites entreprises américaines, des entreprises américaines tenues par des minorités et des entreprises américaines tenues par des femmes. Pour y arriver, vos politiques doivent :

- tenir compte dans votre processus d'évaluation du fait qu'une entreprise ait l'intention de signer un contrat de sous-traitance avec des petites entreprises, des entreprises tenues par des minorités ou des entreprises tenues par des femmes ;
- encourager les contrats avec des consortiums de petites entreprises, d'entreprises tenues par des minorités ou d'entreprises tenues par des femmes lorsqu'un contrat est trop important pour qu'une seule entreprise le prenne en charge ;

RÉFÉRENCES

Circulaire A-122 du Bureau de la gestion et du budget – Circulaire du Bureau américain de la gestion et du budget qui établit les principes de coûts pour les organisations à but non lucratif.
http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/

Administration des petites entreprises
http://www.sba.gov/

Agence de développement des entreprises minoritaires du Ministère du Commerce
http://www.mbda.gov/

- utiliser les services de différentes agences et organisations du Gouvernement américain, comme l'Administration des petites entreprises (Small Business Administration) et l'Agence de développement des entreprises minoritaires (Minority Business Development Agency) du Ministère du Commerce dans votre processus de demande de soumission.

Vérification préalable à la subvention de l'USG

Si votre organisation ne possède pas de politiques d'acquisition qui respectent les normes minimales répertoriées ci-dessus (par exemple, si l'USAID a émis des constatations à ce sujet lors de la vérification préalable à la subvention), votre agence de financement peut vous imposer de renforcer le suivi des acquisitions de votre subvention, par exemple, en demandant une vérification des différents documents (comme la demande de soumission, les estimations des coûts) pour toutes les acquisitions à hauteur de 10 000 USD ou plus.

5.2

Procédures d'acquisition et admissibilité

Q **Quelle est la procédure pour acheter des biens et des services grâce aux fonds du Gouvernement américain ? Comment savoir si un coût est admissible ?**

R Les réglementations du Gouvernement américain en matière d'acquisition existent pour garantir que le bénéficiaire d'un financement du Gouvernement américain l'utilise aux fins pour lesquelles la subvention a été octroyée, le dépense raisonnablement et ne l'utilise pas d'une manière qui pourrait entrer en conflit avec l'intérêt public. Pour ce faire, les bénéficiaires sont tenus de bien documenter leurs acquisitions et de s'assurer que cette procédure est conforme aux exigences du Gouvernement américain. Cette section fait le point sur la procédure d'acquisition ainsi que sur les étapes que votre organisation doit suivre lors de l'achat d'articles avec les fonds du Gouvernement américain.

Les phases d'acquisition

La procédure d'acquisition comporte quatre phases :

1. ***Phase préalable à l'acquisition.*** Avant d'acquérir un article, vous devez disposer d'un budget approuvé dont la catégorie est appropriée pour couvrir l'acquisition. Vous devez également demander et obtenir l'approbation de votre AOR. Puis, vérifiez que l'article est d'un coût admissible et qu'il ne s'agit pas d'un produit de base réglementé ou interdit avant d'engager la procédure d'acquisition.

2. ***Phase d'acquisition.*** 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. Selon le montant, un minimum de trois offres, l'obtention d'informations sur les prix et la comparaison de différents fournisseurs peuvent être nécessaires. Votre propre politique d'acquisition interne orientera l'essentiel de ce processus. (Consultez la section *5.1 de Conformité*.)

3. ***Processus d'achat final.*** Un comité d'évaluation devra vérifier les offres et sélectionner un fournisseur en se basant sur le meilleur prix proposé ou la meilleure valeur en fonction des besoins de votre organisation. Une fois que le comité a pris sa décision et fixé le prix, vous devez vérifier que le fournisseur ne figure pas sur la Liste des parties exclues. Puis, établissez un bon de commande, un accord d'achat global ou toute autre méthode d'acquisition et assurez-vous que la documentation relative au processus de sélection disponible.

4. ***Phase de post-achat.*** Certifiez la bonne réception des biens et services par le biais de documents, tels que des avis de réception de marchandises ou des certificats d'exécution de services. Saisissez les informations utiles dans votre système de suivi du stock, le cas échéant.

DÉFINITIONS

Coût admissible : un coût engagé spécialement pour soutenir ou promouvoir les objectifs de votre subvention dont le Gouvernement américain (ou l'USAID) permet le remboursement.

Acquisition : le processus d'acquisition de biens, de services et/ou de conseils dans le cadre des activités d'un programme.

Seuil de micro-achats : le montant défini par votre organisation au-dessous duquel votre procédure d'acquisition 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.

Coûts inadmissibles : coûts que le Gouvernement américain ne remboursera pas, soit en raison des réglementations soit parce que le coût n'est pas raisonnable ou approprié.

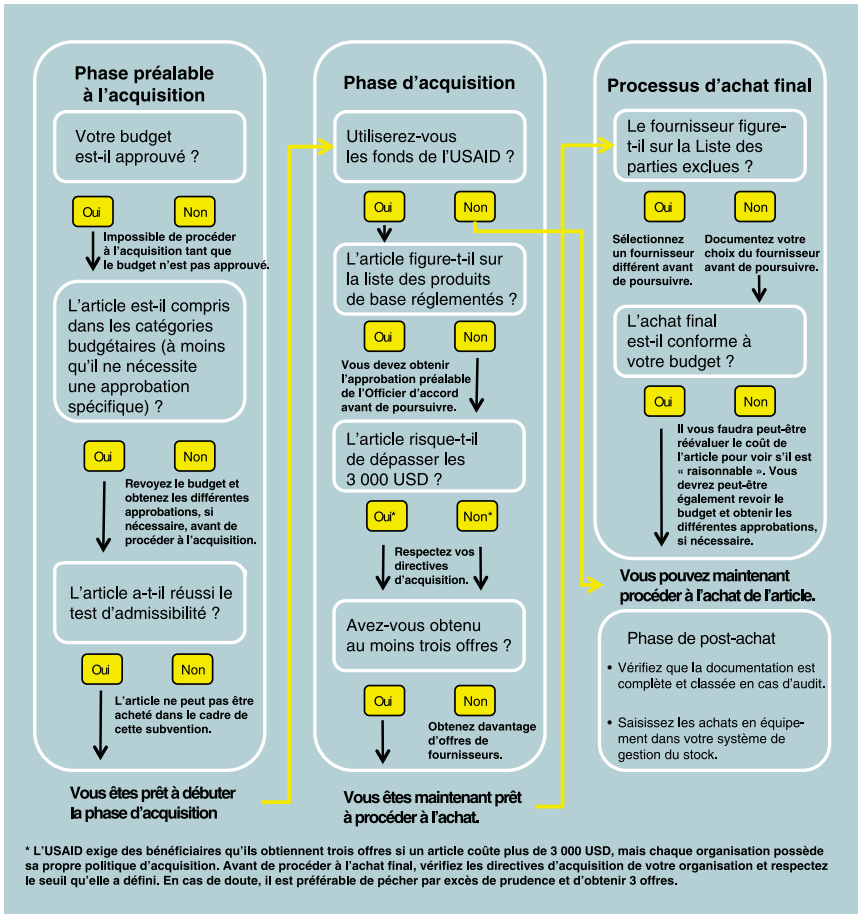
BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ACQUISITION

- Établissez et respectez des politiques et procédures d'acquisition écrites.
- Réalisez une planification annuelle des acquisitions comprenant les équipements,
- Reliez la planification des acquisitions au budget et aux procédures de planification du travail.
- Évoluez dans un environnement de concurrence loyale autant que possible.
- Demandez des devis, étudiez-les en les comparant par rapport aux critères établis, faites appel à des comités d'évaluation et justifiez le choix du fournisseur par écrit.
- Assurez-vous que les fournisseurs ne figurent pas sur la Liste des parties exclues en vérifiant sur le site www.epls.gov.
- Émettez des avis de réception de marchandises ou des certificats d'exécution de services.
- Indiquant la bonne réception des biens achetés ou la réalisation des services demandés.
- Documentez chaque étape de la procédure d'acquisition.
- Réalisez un inventaire de tous les équipements achetés et mettez-le régulièrement à jour, en notant l'état et l'emplacement des articles (également connu sous le nom de « registre d'actifs ».)
- Assurez-vous que votre sous-bénéficiaire dispose d'une politique d'acquisition appropriée avant tout octroi de subvention si vous êtes le principal bénéficiaire.

Si vous ne disposez pas de politique d'acquisition, il est primordial que votre organisation en élabore une afin de vous assurer que l'ensemble des biens, services et autres conseils acquis sont admissibles conformément à votre subvention.

Le schéma qui suit présente la procédure d'acquisition. Il résume et met en valeur les étapes majeures de la procédure d'acquisition. Selon la politique d'acquisition de votre organisation, il peut exister des étapes supplémentaires et/ou plus détaillées à suivre.

La procédure d'acquisition



Admissibilité

Le concept le plus important à assimiler en matière d'acquisition financée par des subventions octroyées par le Gouvernement américain est de savoir si les coûts sont admissibles ou non. Les coûts admissibles sont des dépenses que vous pouvez réaliser dans le cadre de votre Accord. Un certain nombre de règles traitent de ce qui est autorisé et de ce qui ne l'est pas, notamment les lois américaines, les réglementations des agences de financement, les règles des pays hôtes et les restrictions des accords.

La meilleure manière de vous tenir au courant de tous ces aspects est de créer une liste des articles admissibles et inadmissibles. Vous trouverez un exemple de liste basée sur les principes de coûts de la partie 230 du titre 2 du Code des règlements fédéraux à l'adresse *www.NPIConnect.Net*. Vous pourrez la modifier suivant les spécificités de votre agence et de votre Accord. Vous remarquerez que certains articles sont **réglementés**, ce qui signifie qu'ils sont admissibles uniquement avec une autorisation écrite spécifique (par exemple les véhicules, les produits pharmaceutiques, les produits agricoles de base et les articles d'occasion). D'autres articles sont quant à eux **interdits** et vous ne

pouvez en aucun cas les acheter (les boissons alcoolisées par exemple). (Consultez la section *5.4 de Conformité*.)

Réglementations en termes de provenance et d'origine

Certaines dispositions des Réglementations fédérales d'acquisition aux États-Unis (FAR - section 25.701) s'appliquent aux bénéficiaires de la plupart des agences du Gouvernement américain opérant à l'étranger et réglementent les transactions impliquant les pays suivants (en avril 2010) :

- Cuba
- Iran
- Soudan
- Birmanie (Myanmar)
- Corée du Nord

Les réglementations FAR s'appliquant à votre organisation sont incluses dans votre Accord de coopération.

De plus, « un code géographique » est attribué aux partenaires de l'USAID. Il désigne les pays spécifiques dans lesquels vous êtes autorisé à acquérir des articles. (Consultez la section *5.5 de Conformité*.)

Toute acquisition dépassant les 5 000 USD ne figurant pas dans la proposition de budget approuvée doit recevoir l'approbation préalable de votre AO.

Test d'admissibilité

Le test d'admissibilité consiste en quatre questions visant à 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.

- **Ce coût est-il raisonnable ?** Ce coût est-il comparable à celui payé par les autres organisations ou autres hommes ou femmes d'affaires prudent(e)s pour les mêmes articles ou services ? Avez-vous respecté la politique d'acquisition de votre organisation, par exemple en ce qui concerne l'obtention d'offres et d'un prix juste ?
- **Pouvez-vous attribuer le coût à cette subvention spécifique ?** Le coût est-il nécessaire pour l'avancement du projet dans le cadre de votre subvention ?
- **Le coût est-il cohérent ?** 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 votre subvention financée par le Gouvernement américain que dans le cadre de projets financés par d'autres donateurs ?
- **Le coût est-il conforme aux règles et réglementations de la subvention ?** Le coût respecte-il les limitations et les exclusions définies dans les modalités et conditions de votre subvention ? Les personnes chargées des dépenses ont-elles agi de manière légitime durant tout le processus d'acquisition ?

Assurez-vous de mettre par écrit vos réponses à ces questions durant la procédure d'acquisition. 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.

Vérifiez attentivement votre politique d'acquisition et les réglementations de l'agence de financement et assurez-vous que votre personnel et vos sous-bénéficiaires les comprennent. Les sous-bénéficiaires sont soumis aux mêmes exigences d'acquisition de l'agence de financement que les bénéficiaires principaux.

RÉFÉRENCES

22 CFR 226. 40-49, Normes d'acquisition (USAID)
http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_07/22cfr226_07.html

Liste des parties exclues (système EPLS)
https://www.epls.gov/

5.3

Acquisition : demande de soumission et sélection

DÉFINITIONS

Acquisition : le processus d'acquisition de biens, de services et/ou de conseils dans le cadre des activités d'un programme.

Q **Comment notre organisation peut-elle garantir transparence, l'impartialité et l'équité de la procédure d'acquisition ?**

R Chaque fois que votre organisation acquiert des biens ou services ou engage des conseillers grâce aux fonds du Gouvernement américain, elle doit prendre des mesures pour garantir l'objectivité de la procédure d'acquisition et encourager une concurrence saine et loyale. Outre le fait qu'il s'agisse d'un principe de base qui sous-tend les réglementations du Gouvernement américain, la concurrence contribue à promouvoir l'innovation, à motiver les fournisseurs à être plus efficaces, à diminuer les coûts et à réduire la fraude et le gaspillage. Par conséquent, il est dans le meilleur intérêt de votre organisation de disposer d'une procédure de demande de soumission et de sélection des fournisseurs aussi transparente, impartiale et équitable que possible.

Votre organisation devrait établir une politique d'acquisition adaptée à votre personnel et à votre contexte national. Pour ce faire, cette section aborde les bonnes pratiques que votre organisation peut employer pour garantir une saine concurrence, notamment :

- préparer une demande de soumission ;
- collecter et enregistrer les offres ;
- mettre en place un comité d'évaluation ;
- examiner et évaluer les offres ;
- faire votre sélection ; et
- établir un bon de commande ou un contrat.

Préparer une demande de soumission

Une fois que votre organisation a passé les étapes requises préalables à l'acquisition, pour déterminer si un article ou un service est inclus dans votre budget approuvé et réussit le test d'admissibilité, vous pouvez d'ores et déjà lancer un appel à soumissionner à l'endroit des fournisseurs ou conseillers. (Consultez la section *5.3 de Conformité*.) Selon le coût estimé et le contexte local, votre demande de soumission peut être envoyée à un groupe ciblé, publiée dans le journal ou sur votre site Web ou tout autre site en ligne. Quel que soit le moyen utilisé, veillez à ce que toutes les informations soient identiques pour tous les soumissionnaires potentiels.

La meilleure demande de soumission :

- fournissent des informations détaillées sur les articles que vous souhaitez acquérir ;
- contiennent des instructions claires pour les fournisseurs sur le contenu de leurs offres ou devis, la façon de les soumettre et la date limite et
- énumèrent les critères d'évaluation de chaque offre.

La demande de soumission doit commencer par un mandat complet et concis, également connu sous le nom d'« énoncé des travaux (SOW) ». Il doit également établir les critères de sélection et d'évaluation, qui doivent être déterminés au début de la procédure d'acquisition et non au cours de l'évaluation. Cette procédure permet de garantir la transparence de la sélection et d'éclairer les fournisseurs sur les critères d'évaluation.

Exemple de critères d'évaluation et d'analyse

Critère	Points
Spécifications techniques	35
Performances passées/expérience	15
Calendrier des échéances	10
Prix	30
Garantie/maintenance/service	10
Total	**100**

Si nécessaire, les critères d'évaluation peuvent être divisés en sous-critères plus détaillés, afin de faciliter la notation. Par exemple, vous pouvez diviser la section Performances passées/expérience en petites sections, telles que le nombre d'années d'expérience et les références.

En général, les offres sont évaluées sur la base du coût ou de la valeur. Si vous recherchez le coût le plus bas, les offres qui correspondent aux spécifications minimales énumérées dans les demandes de soumission sont examinées et la meilleure offre est sélectionnée. Si vous recherchez la meilleure valeur, les offres sont évaluées selon une série de critères établis dans la demande de soumission, par exemple le prix, les performances antérieures, les aspects techniques, le calendrier, les qualifications du personnel du fournisseur, la créativité ou tout autre critère que votre organisation considère comme prioritaire, et l'offre la plus avantageuse est sélectionnée.

Questions

Si votre demande de soumission indique que vous répondrez aux questions, assurez-vous de publier les questions et les réponses suivant la même procédure que la demande, ou de les envoyer à toutes les parties ayant soumissionné, de façon à ce que tous les soumissionnaires potentiels aient accès aux mêmes informations pour garantir l'équité de la procédure d'acquisition.

Collecter et enregistrer les offres

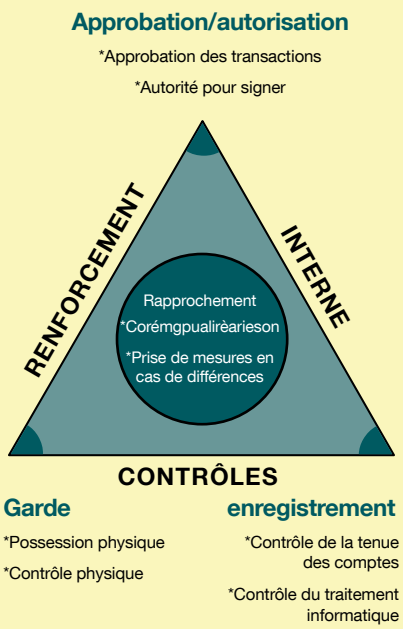
À la réception des offres ou des devis, notez la date et l'heure dans un registre et envoyez un avis de réception au fournisseur. Considérez toutes les offres comme confidentielles, gardez-les dans un endroit sûr et ne communiquez à personne des informations sur une offre. Vous devriez également mettre en place un plan clair sur la façon de traiter les offres reçues après la date limite de soumission et veiller à ce qu'il soit systématiquement appliqué.

Mettre en place un comité d'évaluation

Chaque organisation devrait disposer d'une politique définissant les situations dans lesquelles un comité d'évaluation est approprié. Par exemple, une organisation peut instaurer une politique stipulant l'utilisation d'un comité d'évaluation chaque fois qu'une demande de soumission est publiée ou chaque fois qu'une demande de soumission dépasse une valeur déterminée (5 000 USD ou plus).

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Séparation des fonctions
Il est important de noter qu'un certain nombre de tâches exécutées tout au long de la procédure d'acquisition ne doivent pas être effectuées par la même personne, en particulier l'approbation/autorisation de l'achat, la réception/garde des biens et services, et l'enregistrement et le rapprochement des dépenses. En séparant les rôles et les responsabilités du personnel et en autorisant l'implication de plusieurs personnes dans chaque transaction financière, une organisation consolide ses contrôles internes et peut limiter, prévenir et détecter à temps les fraudes et les erreurs.



L'aspect le plus important de la procédure d'examen est de s'assurer que l'évaluation est basée sur les spécifications et les critères définis dans la demande de soumission et qu'ils ne changent pas une fois les offres reçues.

Bien que deux membres suffisent dans un comité d'évaluation, un nombre impair de membres est recommandé, trois ou cinq par exemple, afin d'éviter les impasses. Le comité doit se composer d'employés ayant de l'expérience dans l'acquisition ou l'administration et d'au moins une personne connaissant bien les spécifications techniques des biens ou services recherchés. Si aucun expert technique n'est disponible au sein du personnel, vous pouvez inviter une personne extérieure à l'organisation à y participer. Tous les membres d'un comité d'évaluation doivent confirmer à l'avance qu'ils ne se trouvent pas en situation de conflit d'intérêts, réel ou perçu, par rapport à l'acquisition particulière.

Examiner et évaluer les offres

Les membres du comité peuvent étudier les offres en groupe ou individuellement, mais ils doivent se rassembler au moins une fois pour discuter de l'acquisition et analyser les offres. La première chose à faire est de vérifier si chaque offre contient toutes les informations requises et respecte les critères minimum. Dans le cas contraire, une offre est considérée irrecevable et n'est pas examinée.

L'aspect le plus important de la procédure d'examen est de s'assurer que l'évaluation est basée sur les *spécifications et les critères définis dans la demande de soumission* et qu'ils ne changent pas une fois les offres reçues. Si vous décidez de sélectionner le fournisseur le moins cher, la procédure de sélection est relativement simple. Si vous basez votre sélection sur la valeur, vous devez décider de l'importance de chaque critère d'évaluation. Pour ce faire, vous pouvez tout simplement créer un formulaire d'analyse des fournisseurs similaire à l'exemple présenté en page 111, qui énumère chaque critère et lui attribue une valeur en points en fonction de son importance.

Mettre par écrit votre sélection

Lorsque le comité a fait sa sélection finale, il doit remplir un formulaire d'évaluation pour mettre par écrit sa recommandation et la justification de la sélection. En général, un formulaire d'évaluation comprend :

- l'analyse des offres/le score attribué aux offres selon les critères ;
- une explication du score donné à chaque soumissionnaire ;
- un exposé clair des avantages du soumissionnaire choisi, justifiant la sélection (une phrase ou deux peuvent suffire) ;
- la documentation prouvant que le soumissionnaire sélectionné n'est pas un fournisseur inéligible ; et
- les signatures des membres du comité d'évaluation.

Accompagné des documents prouvant que le fournisseur répond aux exigences concernant l'origine et la provenance et n'est pas inéligible, le formulaire d'évaluation doit ensuite être transmis au directeur de projet, qui examinera la procédure de sélection et autorisera l'achat. (Consultez les sections *5.4 et 5.5 de Conformité*.)

Établir un bon de commande ou un contrat

Une fois que le fournisseur ou conseiller a été sélectionné et que l'acquisition a été approuvée, votre organisation doit établir un bon de commande ou un contrat écrit. Le document d'achat doit contenir :

- les coordonnées de l'acheteur et du fournisseur ;
- le délai d'exécution ;

- la description des biens ou services fournis ;
- les quantités à acheter ;
- les prix (en indiquant clairement si les taxes sont comprises ou non) ;
- les conditions de paiement, y compris s'il s'agit d'un accord à prix fixe ou d'un accord temps et matériaux ;
- les conditions et l'adresse de livraison selon le cas ;
- les clauses du donateur (y compris les clauses spécifiques du donateur, comme les clauses anti-terrorisme) ; et
- les clauses de suspension/résiliation au cas où le fournisseur ne fournit pas les biens ou services conformément aux termes de l'accord.

Examinez le document avec le fournisseur pour vous assurer que les deux parties sont entièrement d'accord sur le contenu et le comprennent de la même manière, puis faites-le signer par des représentants autorisés des deux parties.

Rappelez-vous que l'accord de subventions à des organisations sous-traitantes nécessite l'approbation de votre AO.

Paiement

Lorsque les biens ont été reçus ou les services rendus, inspectez et/ou évaluez-les avec soin pour confirmer qu'ils ont été délivrés à temps par le fournisseur ou conseiller approprié, qu'ils respectent les spécifications et/ou les quantités indiquées sur le bon de commande/dans le contrat et qu'ils n'ont pas subi de dommages ou de pertes (dans le cas de biens). Ces contrôles peuvent être consignés dans un avis de réception de biens/services, qui représente un document justificatif important de la procédure d'acquisition.

Lorsque les conditions de paiement indiquées sur le bon de commande ou dans le contrat ont été remplies de façon satisfaisante et qu'une facture a été envoyée par le fournisseur, le paiement doit être effectué. Il est toujours préférable de payer le montant total *après* la livraison des biens et services, mais certains fournisseurs peuvent négocier des paiements progressifs de montants fixes pour la réalisation de certaines tâches au cours de la période d'exécution. Si un paiement progressif a été fixé d'un commun accord, il est bon de préciser qu'un montant important sera retenu jusqu'à ce que tous les biens et services aient été fournis, afin de vous protéger ainsi que le fournisseur.

Il est dans le meilleur intérêt de votre organisation de disposer d'une procédure de demande de soumission et de sélection des fournisseurs aussi transparente, impartiale et équitable que possible.

RÉFÉRENCES

22 CFR 226. 40-49, Normes d'acquisition (USAID)
http://www.access.gpo.gov/nara/cfr/waisidx_07/22cfr226_07.html

Liste des parties exclues (système EPLS)
https://www.epls.gov/

5.4

Acquisition : articles réglementés et interdits

DÉFINITIONS

Articles réglementés : biens ou services ne pouvant pas être achetés sans autorisation écrite spécifique préalable.

Articles interdits : biens ou services ne pouvant en aucun cas être achetés.

Produit de base : tout article pouvant être acheté ou vendu ; il s'agit généralement d'un produit ou d'une matière première (par exemple du bois, du blé, du café, des métaux).

Q **Que sont les articles réglementés et interdits ?**

R Le financement octroyé par le Gouvernement américain (USG) s'accompagne de nombreuses stipulations sur la manière dont il peut ou ne peut pas être dépensé. Elles incluent des limites concernant :

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

Les articles réglementés ne sont généralement pas admissibles à moins de recevoir une autorisation écrite spécifique (pour les véhicules par exemple). Les articles interdits ne peuvent en aucun cas être achetés (les boissons alcoolisées par exemple).

Cette partie traite des types d'articles réglementés et interdits les plus fréquents. Consultez votre accord pour obtenir des explications sur les réglementations particulières qui s'appliquent à vous.

Produits de base réglementés

Les sept produits de base réglementés suivants peuvent être achetés avec les fonds du Gouvernement américain, mais ils requièrent une autorisation *écrite* préalable de l'Officier d'accord (AO) qui vous accordera une exemption :

- produits agricoles de base ;
- véhicules à moteur ;
- produits pharmaceutiques ;
- pesticides ;
- équipements d'occasion ;
- biens excédentaires possédés par le Gouvernement américain ;
- engrais.

Une **exemption** peut être accordée ***si les trois conditions suivantes sont remplies :***

1. l'article est de provenance/d'origine américaine ;
2. il a été identifié et incorporé dans la description du programme ou dans les modifications apportées à l'accord de subvention ; et
3. ses coûts ont été incorporés dans le budget approuvé de la subvention.

Si l'AO donne son approbation, il 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.

Articles interdits

Les articles suivants *ne peuvent en aucun cas* être achetés avec les fonds du Gouvernement américain :

- équipement militaire : les biens ou l'équipement devant être utilisés pour répondre aux exigences militaires d'un pays coopérant ;
- équipement de surveillance : l'équipement 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) ;
- produits de base et services pour soutenir la police ou d'autres activités d'application de la loi ;
- équipement et services pour l'avortement ;
- articles de luxe et équipement de jeux d'argent, y compris les boissons alcoolisées, les bijoux ou le textile luxueux ; et
- équipement de modification artificielle du temps.

Autres types de restrictions

Les restrictions et interdictions décrites ci-dessus s'appliquent à la plupart des fonds du Gouvernement américain dédiés au développement et à la santé mondiale et font partie de la loi américaine et des réglementations relatives aux agences. D'autres lignes directrices sont présentées dans la Circulaire A-122 du Bureau de la gestion et du budget, *Principes de coûts pour les organisations à but non lucratif,* qui détaille les règles pour 52 biens et services spécifiques, y compris quand ils peuvent et ne peuvent pas être achetés avec les fonds du Gouvernement américain. Il serait bon de parcourir cette liste et de vous familiariser avec tous les articles en rapport avec votre programme.

De plus, votre Accord de coopération peut inclure d'autres restrictions. 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 des fonds privés sont utilisés pour acquérir des biens et services *réglementés*, cela peut être comptabilisé dans la contribution du bénéficiaire. Cependant, les fonds privés utilisés pour acheter des *articles interdits* (comme de l'alcool) *ne peuvent pas* être comptabilisés dans votre contribution du bénéficiaire.

Cependant, dans certains cas, il est possible d'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 octroyés par le Gouvernement américain 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. (Consultez la section *2.4 de Gestion financière*.)

DANS VOTRE AVIS

Les Accords de coopération de l'USAID contiennent des exigences concernant l'acquisition dans la clause standard. Vérifiez en particulier la clause standard intitulée « Biens et services inéligibles » et « Produits de base réglementés ».

CONSÉQUENCES D'UNE MAUVAISE UTILISATION DES FONDS

Le Gouvernement américain se réserve le droit de vous demander de rembourser tout montant qui n'est pas dépensé conformément aux modalités et 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.

RÉFÉRENCES

Chapitre 312 de l'ADS de l'USAID - Admissibilité des produits de base
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/312.pdf

Clauses standard de l'USAID pour les partenaires basés aux États-Unis / pour les partenaires non basés aux États-Unis
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/303mab.pdf

Circulaire A-122 du Bureau de la gestion et du budget – Principes de coûts pour les organisations à but non lucratif
http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/

Exigences pour l'accord de subventions à des organisations sous-traitantes

Presque toutes les limites en termes d'acquisition s'appliquent à la fois au bénéficiaire principal et aux sous-bénéficiaires d'une subvention. L'USAID exige que les sous-accords comprenant des acquisitions de plus de 5 000 USD comportent certaine clause standard concernant l'acquisition.

Vérifiez attentivement vos clauses concernant l'acquisition pour vous assurer que votre personnel comprend les limites ainsi que vos sous-bénéficiaires.

5.5

Restrictions concernant la provenance et l'origine, codes géographiques, restrictions concernant les fournisseurs et exemptions

Q **Quelles restrictions et/ou clauses sur l'acquisition s'appliquent aux biens et services que vous pouvez acheter avec les fonds de l'USAID ?**

R Le financement de l'USAID est accordé avec des nombreuses conditions concernant les dépenses de fonds. Les restrictions couvrent:

- *Le type* particulier de biens et services qui sont admissibles ;
- *L'endroit* où un article est acheté, désigné sous le terme de **provenance** ; et
- **origine** : l'endroit où un article a été initialement cultivé ou fabriqué.
- Les *personnes* (c'est-à-dire les fournisseurs) à qui vous pouvez acheter des biens et services.

Cette section couvre les restrictions sur les endroits où vous achetez des biens, en d'autres termes leur *provenance.* Elle traite également des restrictions qui s'appliquent aux fournisseurs ou aux personnes à qui vous achetez des biens. (Consultez les sections *5.3 et 5.4 de Conformité*.)

Restrictions concernant la provenance et l'origine

Les organisations recevant des fonds du Gouvernement américain et travaillant aux États-Unis et en dehors sont soumises au *Buy American Act* et au Foreign Assistance Act, qui donnent la priorité aux biens et services fabriqués aux États-Unis. Ces lois s'appliquent également aux acquisitions effectuées par un siège situé aux États-Unis qui achète des biens à utiliser au niveau national.

La Réglementation principale régissant les achats à l'étranger est le 22 CFR 228, Acquisition des articles et services financés par les fonds du programme fédéral de l'USAID, connu comme la « Source de nationalité ».

Un « code géographique » est attribué aux bénéficiaires de l'USAID. Il désigne les pays spécifiques à partir desquels les bénéficiaires sont autorisés à acheter des biens et services. Deux codes géographiques principaux sont généralement utilisés : 937 et 935.

DÉFINITIONS

Articles ou biens – Tout matériel, article, fourniture, bien ou équipement.

Services liés aux articles – fourniture de services et/ou services accessoires.

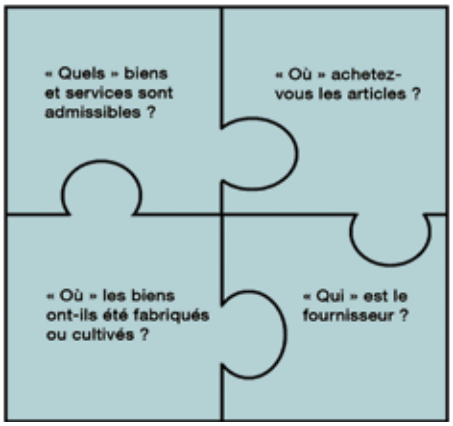
EPLS – La listes des parties exclues constitue la base des organisations qui, pour une raison ou une autre, ne sont pas éligibles à recevoir des fonds du Gouvernement américain, même comme fournisseurs.

Nationalité – Le lieu d'organisation légal, de propriété, de citoyenneté ou de résidence licite des fournisseurs d'articles et de services.

Provenance – le pays de provenance est le pays dans lequel vous acquérez un article ou un service, quel que soit le pays où il a été initialement fabriqué (pays d'origine). Il s'agit généralement de l'emplacement géographique du fournisseur.

Un « code géographique » est attribué aux bénéficiaires de l'USAID. Il désigne les pays spécifiques desquels les bénéficiaires sont autorisés à acheter des biens et services.

Le puzzle de l'acquisition



Code géographique 937

Le code géographique 937 autorise les bénéficiaires à acheter des biens et services uniquement des États-Unis, du pays acquéreur ou d'autres pays en développement. À compter de février 2012, le code 937 sera attribué automatiquement, sauf autre spécification dans l'Accord de coopération. En conséquence, les acquisitions provenant du pays bénéficiaire et d'autres pays en développement sont sur un pied d'égalité avec les acquisitions de biens et services en provenance des États-Unis.

Code géographique 935.

Le code géographique 935 autorise les bénéficiaires à acheter des biens et services de tous les pays, *excepté* les pays de provenance interdits répertoriés ci-dessus.

Règles et exemptions pour les produits de base réglementés spécifiques

Si votre code géographique est 937 ou 935, vous pouvez acheter des biens et services dans la limite de votre budget approuvé avec les trois exceptions suivantes. Les produits suivants doivent être produits aux États-Unis :

- produits agricoles de base ;
- véhicules à moteur ;
- produits pharmaceutiques.

Dans certaines limites, il est possible de faire une demande d'exemption à votre Officier d'accord (AO) pour acheter ces produits de base qui ont été fabriqués ou cultivés en dehors des États-Unis. Cependant, vous devez fournir une raison qui cadre avec la politique de l'USAID, expliquant pourquoi vous choisissez un produit non américain.

L'une des raisons pouvant pousser votre AO à accorder une exemption est lorsque les produits américains ne sont pas disponibles sur le marché local, et que des produits équivalents sont présents. Dans ce cas, peut-être les coûts d'expédition supplémentaires augmenteraient-ils de façon significative le coût d'achat des produits fabriqués aux États-Unis. Avant d'acheter l'un des articles ci-dessus d'une provenance autre que les États-Unis, il faut signifier par écrit les raisons de votre décision avant de contacter votre AO.

PROCÉDURE D'EXEMPTION ACCÉLÉRÉE POUR LES CONCESSIONNAIRES DU PEPFAR

L'USAID a mis au point une procédure d'exemption accélérée spéciale (EPP) pour l'achat ou la location des véhicules non américains et ARV, qui est applicable aux programmes financés par le PEPFAR (voir *Procurement Executive Bulletin No. 2008-05*).

Cette procédure spéciale est en vigueur depuis le 14 février 2008 jusqu'au 13 février 2013 et *s'applique uniquement aux concessionnaires de l'USAID recevant des fonds dans le cadre du VIH/SIDA*. Les concessionnaires de l'USAID qui reçoivent des fonds d'autres programmes sont encore tenus de suivre la procédure standard.

Dans certaines circonstances, votre Représentant de l'Officier d'accord (AOR) ou l'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, notamment lorsque la qualité ou la fiabilité de produits pharmaceutiques spécifiques fabriqués en dehors des États-Unis est douteuse.

Subventions à des organisations sous-traitantes, autres codes géographiques et acquisition locale

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.

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 (22 CFR 228) et le Bulletin destiné aux responsables des acquisitions N° 2008-05.

Restrictions concernant les fournisseurs

Outre ce que vous achetez, où vous l'achetez et où l'article a été initialement cultivé ou fabriqué, un ensemble final de réglementations d'acquisition limite les personnes auprès desquelles vous pouvez acheter des biens ou services. Les restrictions concernant les fournisseurs s'appliquent à tous les partenaires, indépendamment de l'agence de financement.

Aucune acquisition auprès des fournisseurs figurant sur la Liste des parties exclues (une base de données des organisations qui, pour une raison ou une autre, ne peuvent pas prétendre à un financement du Gouvernement américain, même en tant que fournisseur) n'est autorisée. 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 de l'USAID, ainsi que les clauses du Décret présidentiel 13224 et les Règles d'éligibilité de l'USAID pour les biens et services, il est de votre responsabilité d'utiliser ce système pour vérifier que les fournisseurs n'y figurent pas avant de procéder à l'achat. (Consultez la partie *5.3 de Conformité*.)

Pour prouver le fait que vous avez vérifié que votre fournisseur ne figure pas sur la Liste des parties exclues, allez sur www.epls.gov.

Conséquences d'une mauvaise utilisation des fonds du Gouvernement américain

Le Gouvernement américain se réserve le droit de vous demander de rembourser tout montant qui n'est pas dépensé conformément aux modalités et 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.

REFERENCES

Buy American Act (Loi Achetez américain)
http://www.law.cornell.edu/uscode/usc_sec_41_00000010---a000-.html

Chapitre 310 de l'ADS de l'USAID Évaluation et apprentissage.
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf

Liste des parties exclues (système EPLS)
http://www.epls.gov

Règles sur l'approvisionnement de l'USAID (AIDAR)
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/aidar.pdf

5.6

Acquisition de véhicules

Q **Quelles sont les étapes nécessaires pour acquérir un véhicule grâce au financement du Gouvernement américain ?**

R Pour de nombreux programmes, l'acquisition d'un véhicule est l'article unitaire le plus important du budget. Cette partie vous décrit les aspects et les règles clés de la procédure d'acquisition du Gouvernement américain et ce qu'il faut garder à l'esprit après l'acquisition.

Tel qu'expliqué ci-dessous, l'USAID a des réglementations très spécifiques en ce qui concerne l'acquisition de véhicules.

Achat d'un véhicule avec les fonds du Gouvernement américain

Même si vous avez le financement, ne vous précipitez pas à acquérir un véhicule avant d'avoir l'approbation écrite de votre Officier d'accord (AO).

Les véhicules (ainsi que les produits pharmaceutiques, les produits agricoles de base, les pesticides, les équipements d'occasion, les biens excédentaires possédés par le Gouvernement américain et les engrais) entrent dans la catégorie des « produits de base réglementés ». Pour l'achat des articles entrant dans cette catégorie, une approbation spécifique est nécessaire. (Consultez la section *5.4 de Conformité*.)

L'achat d'un véhicule est considéré comme approuvé quand : 1) il est de provenance américaine, 2) il a été identifié et incorporé dans la description du programme, dans le programme de la subvention (initial ou révisé) ou dans les modifications apportées à l'accord de subvention ; et 3) les coûts y ayant trait sont incorporés dans le budget approuvé de la subvention.

Règles en termes de provenance et de nationalité pour les acquisitions de véhicule

L'USAID demande des véhicules de fabrication américaine, excepté si ceux-ci ne sont pas disponibles, s'ils sont considérablement plus chers (au moins 50 % plus cher qu'un véhicule de fabrication étrangère) ou s'il existe une autre bonne raison, auquel cas vous devez faire une demande d'exemption pour acheter un véhicule fabriqué en dehors des États-Unis.

Pour faire une demande d'exemption, adressez un courrier à votre AO et joignez les indications de prix et les documents réunis après la procédure d'acquisition de votre organisation.

N'effectuez pas votre achat tant que vous n'avez pas d'approbation écrite. (Consultez la section *5.5 de Conformité*.)

DÉFINITIONS

Produits de base réglementés : biens ou services ne pouvant pas être achetés sans autorisation écrite spécifique préalable.

Véhicule : «… [V]éhicules automoteurs capables 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).

Acquisitions de véhicules avec les fonds de l'USAID : neuf ou d'occasion ?

L'USAID n'approuve généralement pas les véhicules d'occasion. La première préoccupation est le risque de problèmes mécaniques et de prix gonflés des véhicules d'occasion.

Toutefois, si un véhicule d'occasion est acheté avec la contribution du bénéficiaire ou une subvention égale à la somme versée, aucune restriction ne s'applique. Si le véhicule d'occasion est acheté avec les fonds de la contribution du bénéficiaire, vous pouvez utiliser les fonds du Gouvernement américain, initialement prévus pour l'achat d'un véhicule, pour la prestation de service ou d'autres coûts du programme. Vérifiez la procédure de changement de répartition du budget dans les conditions de votre accord afin de déterminer si une approbation préalable est nécessaire.

Liste de contrôle post-acquisition

Après avoir acheté le véhicule, n'oubliez pas de :

- marquer votre véhicule conformément à votre plan de marquage approuvé, le cas échéant ;
- entrer le véhicule dans votre système de gestion des immobilisations corporelles ;
- avoir une politique d'entretien régulier du véhicule ;
- établir une politique demandant au conducteur et à tous les passagers de mettre leur ceinture de sécurité ;
- vous assurer d'avoir une assurance appropriée pour couvrir le véhicule ; et
- tenir un journal de bord pour le véhicule qui comprend le kilométrage au départ, le nom de la personne qui utilise le véhicule, le motif du trajet, la destination, le lieu de restitution et le nombre de kilomètres parcourus (il devra être signé par le conducteur à la fin de chaque journée).

Impôts et taxes

Vous pouvez être soumis ou non au paiement d'impôts ou de taxes selon la législation locale. (Consultez les sections *2.6 de Gestion financière* et *5.7 de Conformité*.)

RÉFÉRENCES

Section 312.3.3.2 du Chapitre 312 de l'ADS, Admissibilité des produits de base : véhicules à moteur
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/312.pdf

Chapitre 310 de l'ADS - Exigences en termes de provenance et de nationalité pour l'acquisition de produits de base et services financés par l'USAID
www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf

5.7

Recherches concernant les parties exclues et le terrorisme

Q **Comment savoir si un conseiller, un employé, un fournisseur ou un sous-traitant potentiel n'est pas autorisé à recevoir des fonds du Gouvernement américain ?**

R Tous les bénéficiaires des fonds de l'USAID sont tenus de s'assurer que les conseillers, les employés, les fournisseurs et les sous-traitants avec qui ils travaillent ne figurent pas sur la liste en tant que fournisseur, organisation ou personne inéligible ayant été formellement exclu(e), bloqué(e) ou radié(e) pour la réception de fonds du Gouvernement américain. Cela vous permet de n'apporter aucun soutien matériel ou aucune ressource à des personnes ou des organisations impliquées dans le terrorisme. (Pour plus d'informations, consultez le Décret présidentiel 13224, http://www.state.gov/j/ ct/rls/other/des/122570.htm, sur le financement du terrorisme).

La section suivante décrit la procédure de recherche et de consignation des parties exclues et terroristes et comment procéder à l'acquisition selon les résultats de la recherche.

Où rechercher les fournisseurs inéligibles

Avant d'acheter des biens et services ou d'engager du personnel et des conseillers avec les fonds du Gouvernement américain, vous êtes tenu de consulter les trois sources suivantes et de mettre par écrit le fait que le fournisseur proposé n'apparaît pas sur ces listes :

1. **Liste des parties exclues (système EPLs)** : base de données consultable de personnes, d'entreprises et d'organisations qui, pour une raison ou une autre, ont l'interdiction de recevoir les fonds du Gouvernement américain, même en tant que fournisseur. 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 - http:// www.epls.gov ;
2. 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. Liste récapitulative des **nations Unies** concernant Al-Qaida et les Taliban - http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml.

Effectuer votre recherche

Bien que le système de recherche de chacun de ces trois sites Web soit quelque peu différent, il est facile de vérifier si votre conseiller, employé, fournisseur ou sous-traitant potentiel est inéligible. Par exemple, pour débuter une recherche sur le système EPLS (www.epls.gov), cliquez sur *Advanced Search* (Recherche avancée) qui se trouve en haut à gauche de la page d'accueil. Après avoir lu 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

DÉFINITIONS

Liste des parties exclues (système EPLs) : base de données consultable qui fournit une liste complète de personnes, d'entreprises et d'organisations qui ne peuvent recevoir des fonds du Gouvernement américain. Les bénéficiaires de subventions sont tenus de consulter cette base de données en ligne pour vérifier que les fournisseurs n'y figurent pas avant d'utiliser leurs services ou de procéder à un achat.

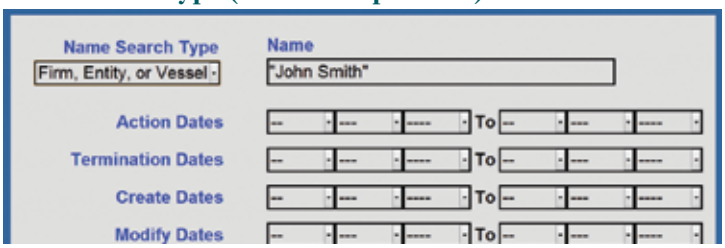
Coûts inadmissibles : coûts que le Gouvernement américain ne remboursera pas, soit en raison des réglementations soit parce que le coût n'est pas raisonnable ou approprié.

entreprise, entité ou navire ou par *individu* dans le menu déroulant sous *Name Search Type* (Type de recherche).

Recherche avancée dans le système EPLS

Choisissez le type de recherche approprié, saisissez le nom complet ou partiel du fournisseur ou de l'individu, puis cliquez sur « Search » (Rechercher) situé en bas de l'écran.

Name Search type (Recherche par nom)



Si vous obtenez une correspondance exacte pour le nom de l'individu ou de l'entreprise que vous recherchez, vous devez trouver un nouveau conseiller, membre du personnel, fournisseur ou sous-traitant. Si vous décidez de continuer à acheter des biens et services à ce fournisseur ou si vous décidez d'engager cet individu, les coûts deviendront *inadmissibles* et vous ne serez pas remboursé par le Gouvernement américain.

Si vous obtenez une correspondance partielle et s'il apparaît qu'il ne s'agit *pas* du fournisseur recherché, vous avez la possibilité d'effectuer une recherche plus ciblée. Cette fois-ci, indiquez le nom du fournisseur qui vous intéresse entre guillemets ("nom"). Par exemple, si vous faites une recherche sur So et So, la base de données vous donnera comme résultat John Tse-So Ning en Louisiane. Mais si vous mettez le nom entre guillemets, "So et 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 pour demander 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 indique la date et l'heure à laquelle vous avez effectué votre recherche ainsi que les termes que vous avez utilisés.

Page de résultats du système EPLS

La procédure pour la liste du Ministère américain des finances et la liste récapitulative des Nations Unies est similaire à celle-ci.

REFERENCES

Liste des parties exclues (système EPLS)
http://www.epls.gov

Décret présidentiel 13224 sur le financement du terrorisme
http://www.state.gov/j/ct/rls/other/des/122570.htm

Liste récapitulative des Nations Unies concernant Al-Qaida et les Taliban
http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml

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/

5.8

Voyages internationaux – planification et exigences

Q **Quelles règles générales doit-on suivre lorsque l'on planifie et lorsqu'on se rend à l'étranger pour un programme ?**

R Lorsque vous mettez en œuvre un programme subventionné par le Gouvernement américain, il peut arriver que vous deviez vous rendre à l'étranger pour une conférence, une visite de site, un atelier ou pour une autre raison. Afin d'éviter les voyages excessifs ou trop onéreux, votre accord avec le Gouvernement américain contient un certain nombre de règles et de réglementations que vous êtes tenu de suivre lorsque vous voyagez à l'étranger pour votre projet. Vous trouverez ci-dessous des explications concernant les approbations, les documents et les exigences que vous devez remplir lorsque vous organisez un voyage international dans le cadre de votre subvention.

Une approbation préalable est essentielle

Votre organisation doit avoir l'approbation préalable *écrite* de l'USAID, donnée par l'Officier d'accord (AO), pour chaque voyage. S'il est spécifiquement inclus dans le budget approuvé de votre Accord de coopération, alors un voyage est considéré comme approuvé. Dans le cas contraire, vous devez demander l'approbation de votre AO (sauf si l'autorité d'approuver les voyages a été déléguée au Représentant de l'Officier d'accord (ABOR).

Lorsque vous faites une demande d'approbation pour un voyage international, vous devez fournir les informations suivantes :

- les dates de départ et de retour ;
- le ou les pays de destination ; et
- le but du voyage.

L'approbation écrite, qui peut être envoyée par courrier électronique par votre AO/AOR, doit être sauvegardée pour vous y référer ultérieurement et incluse dans vos documents. Votre AO/AOR peut aussi vous autoriser à lui remettre une liste des voyages prévus dans le plan de travail annuel et tous les approuver en même temps. *Veuillez noter que les voyages en classe affaires doivent toujours être approuvés individuellement par l'USAID.* (Consultez les exceptions autorisant les voyages en classe affaires dans certaines circonstances à la page 126.)

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 sous-bénéficiaires des bénéficiaires dans le cadre d'Accords de coopération de l'USAID. Cependant, si le but principal du voyage est de travailler avec le personnel du Gouvernement américain dans le pays, vous devez avertir votre AOR et la mission nationale de l'USAID avant votre voyage (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.

DÉFINITIONS

Fly America Act : une disposition du gouvernement américain qui s'applique à tous les voyages financés par le Gouvernement américain et qui exige l'utilisation de transporteurs aériens américains, avec quelques exceptions.

Voyage international : tout voyage entre deux pays.

Indemnités journalières de voyage : la somme maximale d'argent que le Gouvernement américain rembourse par jour pour couvrir l'hébergement, les repas et les frais accessoires lors de voyages dans le cadre de votre programme.

M&iE : repas et frais accessoires.

Frais accessoires : dépenses engagées pendant le voyage, comme des gratifications et des pourboires pour les services tels que la lessive, les articles de toilette, etc.

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).

Pour les voyages d'affaires officiels, nationaux et internationaux, vous devez utiliser la classe économique (également appelée la classe touriste).

Lorsque la sécurité est une préoccupation dans une région spécifique, il est bon d'avertir l'ambassade américaine de la présence du voyageur dès son entrée dans le pays.

REMARQUE

L'utilisation de transporteurs aériens étrangers ne peut pas être justifiée uniquement par des économies de coûts.

De plus, lorsque la sécurité est une préoccupation dans une région spécifique, il est bon d'avertir l'Ambassade américaine de la présence du voyageur lorsqu'il est entré dans le pays. Cette mesure est 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.
- Vous pouvez prendre un vol d'un transporteur aérien étranger s'il dure trois heures ou moins et si celui d'un transporteur aérien américain multiplie au moins par deux la durée du voyage.
- 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 les voyages d'affaires 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, auquel cas vous devez obtenir une attestation écrite auprès d'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 ou de santé.

Veuillez noter que, 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'acquisition

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'acquisition et bien indiquer par écrit la procédure suivie pour acheter les billets d'avion. Cela veut dire que vous devez apporter la preuve que l'acquisition des billets a été faite selon un processus concurrentiel et que vous vous êtes rendu à la destination spécifiée en remettant les talons des cartes d'embarquement ou 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 votre agence de financement. Sans ces documents, votre agence de financement 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 voyage international (ou national), il serait bon de rédiger un court rapport exprimant ce que vous avez appris et vous permettant de le partager facilement avec les autres. Il n'existe aucun format ni protocole établi pour la rédaction d'un rapport de voyage. Toutefois, le rapport décrit généralement l'endroit où vous êtes allé, le moment et les raisons de votre voyage, la ou les personnes qui vous ont accompagné et ce que vous avez fait et appris.

Lors de la rédaction de votre rapport, demandez-vous à quelles fins 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.

Si vous n'avez pas de politiques écrites concernant les frais de voyage, les normes pour déterminer le caractère raisonnable du remboursement des indemnités à l'étranger sont les réglementations normalisées publiées par le Département d'État des États-Unis.

RÉFÉRENCES

Département d'État américain Taux d'indemnités journalières de voyage international
http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp

Réglementations fédérales sur les voyages
www.gsa.gov/ftr

5.9

Frais de voyage et remboursement

DÉFINITIONS

Voyage international : tout voyage entre deux pays. Indemnités journalières de voyage : la somme maximale d'argent que le Gouvernement américain rembourse par jour pour couvrir *l'hébergement, les repas et les frais accessoires* lors de voyages dans le cadre de votre programme.

M&IE : repas et frais accessoires.

Frais accessoires : dépenses engagées pendant le voyage, comme des gratifications et des pourboires pour les services tels que la lessive, les articles de toilette, etc.

Bien que la politique de votre organisation concernant le montant maximum pour lequel vous pouvez être remboursé puisse différer de la politique du Gouvernement américain, il est important de noter que vous ne serez pas remboursé par le Gouvernement américain pour un montant dépassant le maximum établi par le Gouvernement américain.

Q **Quelles sont les règles du Gouvernement américain en matière de remboursement des dépenses de voyages dans le cadre de votre projet ? Notre ONG doit-elle mettre en place une politique sur les voyages ?**

R Les voyages dans le pays ou à l'étranger, pour une conférence, une visite de site, un atelier ou pour une autre raison, sont souvent nécessaires pour mettre en œuvre votre subvention financée par le Gouvernement américain. Par conséquent, votre Accord de coopération contient de nombreuses exigences relatives aux voyages, que vous devez examiner avant de planifier votre voyage. Si votre ONG possède sa propre politique sur les voyages, vous devez également consulter ses directives lorsque vous organisez des voyages. Cette section met l'accent sur l'importance de disposer d'une politique sur les voyages, sur les points que cette politique doit traiter, et sur les règles et réglementations du Gouvernement américain relatives aux indemnités journalières de voyage.

Pourquoi mettre en place une politique sur les voyages ?

Une politique bien conçue sur les voyages définit les procédures pour l'autorisation de voyages officiels, aide à contrôler les coûts des voyages d'affaires et fournit des directives claires sur les types et les montants des dépenses qui peuvent être remboursées. Une politique écrite sur les voyages vous aide également à vous assurer que tous les employés sont traités de manière juste et équitable.

Une politique sur les voyages doit traiter de :

- **L'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. (N'oubliez pas : en plus de votre procédure interne d'approbation, l'approbation de l'USAID doit être obtenue avant un voyage international.)
- **Les avances**
  - La façon dont les avances de fonds qui doivent être utilisées pour le voyage 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.

- **Le 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).
  - La façon dont les dépenses seront remboursées : sur la base des reçus réels, d'indemnités journalières de voyage ou d'une combinaison des deux. Si la base d'indemnités journalières de voyage est sélectionnée, alors une politique concernant les indemnités journalières doit être clairement établie pour les voyages 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.
- **Les taux de change**
  - Le taux à utiliser pour changer des devises étrangères en devise locale. Par exemple, certaines ONG utilisent le taux de change dans le pays en prenant pour référence les documents de change officiels, alors que d'autres utilisent le taux de change d'une source sûre en ligne comme www.oanda.com.

REMARQUE : une fois les règles de voyage adoptées, la politique de votre organisation doit être uniformément appliquée à toutes les activités, qu'elles soient financées ou non par le Gouvernement américain, excepté si l'accord contractuel spécifique dans le cadre duquel le voyage est mené requiert des procédures ou exigences différentes.

Qu'en est-il si une organisation ne dispose pas de politique écrite sur les voyages ?

Si vous ne disposez pas d'une politique écrite sur les voyages, les normes pour déterminer le caractère raisonnable du remboursement sont les réglementations publiées par le Département d'État américain. Les taux sont publiés chaque mois par pays (et par villes dans un pays) sur http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp.

Le voyageur a-t-il besoin d'une approbation/autorisation ?

Votre politique sur les voyages 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 peut-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 professionnelle. Le montant de l'avance et le format à utiliser pour la demande (par exemple un formulaire de demande d'avance pour le voyage) doivent être contenus dans la politique de l'organisation.

REMARQUE : Lors des audits, on constate souvent que les avances pour les voyages ne sont pas accordées conformément à la politique de l'organisation.

Vous devez appliquer la politique de votre organisation de manière uniforme pour toutes les activités, qu'elles soient financées ou non par le Gouvernement américain, excepté si l'accord contractuel spécifique dans le cadre duquel le voyage est mené requiert des procédures ou exigences différentes.

BONNE PRATIQUE

Autorisez une avance à la fois pour le voyage ; n'accordez pas de nouvelles avances avant que la demande de remboursement/les dépenses de voyage et le rapport de voyage ne soient soumis par le voyageur.

Le Gouvernement américain couvre le remboursement de montants inférieurs ou égaux aux taux d'indemnités journalières de voyage établis pour le lieu. Tous les frais dépassant ces montants doivent être payés par le voyageur.

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. **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. **Repas et frais accessoires (M&IE)** : un taux journalier fixe pour les repas (petit-déjeuner, déjeuné, dîné 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).

Vous trouverez ci-dessous un exemple des taux d'indemnités journalières définis par le Département d'État des États-Unis pour le Botswana, disponibles sur http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp.

Nom du pays	Nom de la ville	Début de la saison	Fin de la saison	Taux d'héberge-ment max	Taux de M&IE	Taux d'indemnités journalières max.	Note de bas de page	Date effective
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

Si la ville dans laquelle vous vous rendez n'est pas répertoriée sous « Post Name » (Nom de la ville), utilisez le taux « Other » (Autre) (voir la colonne 2 ci-dessus) publié pour ce pays.

Les frais de voyage peuvent être imputés sur la base du coût réel, sur la base d'indemnités journalières ou 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.

REMARQUE : pour être remboursé des coûts d'hébergement et des autres coûts liés aux voyages supérieurs ou égaux à 25 USD, le voyageur doit conserver et remettre les originaux des reçus, des talons de cartes d'embarquement et des factures pour justifier les dépenses. Pour les repas et les dépenses personnelles entrant dans les M&IE, les reçus ne sont pas requis par le Gouvernement américain, mais la politique de votre organisation en matière d'indemnités journalières de voyage peut les exiger.

Quand un voyageur a-t-il droit à une indemnité de M&IE ?

L'indemnité de M&IE est calculée sur une base journalière. Le jour du départ et le dernier jour du voyage, les voyageurs ont droit à un pourcentage (basé sur la politique de votre organisation ou sur le montant par défaut du Gouvernement américain de 75 %, si ce dernier est inférieur) du taux de M&IE applicable pour le lieu du voyage 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.

Qu'en est-il si un repas est distribué gratuitement (par exemple, par une autre organisation) pendant le déplacement ?

L'indemnité de M&IE doit être adaptée si le ou les repas sont offerts gratuitement pendant le voyage d'une personne à des fins professionnelles. Le site Web pour calculer les réductions appliquées aux M&IE pour les taux d'indemnités journalières du Département d'État américain se trouve à l'adresse http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html. Si vous développez votre propre politique concernant les indemnités journalières, il est recommandé d'y inclure une section sur la façon dont les M&IE seront réduits si les petits déjeuners, déjeuners et/ou dîners sont offerts gratuitement. Le montant ne doit généralement pas être adapté si des repas gratuits sont fournis par les transporteurs (par exemple dans les trains ou les avions) ou les hôtels (par exemple lorsque le tarif de l'hôtel inclut le petit-déjeuner).

Qu'en est-il 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 est déterminé en se basant sur le lieu d'hébergement. Si l'hébergement n'est pas nécessaire, le taux de M&IE applicable à utiliser est le taux du lieu. Si un voyageur se rend dans plusieurs lieux au cours de la même journée, le lieu avec 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 le pays.

Qu'en est-il si le coût réel de l'hébergement ou vos coûts de M&IE dépassent les taux maximum autorisés par le Gouvernement américain ?

Bien que la politique de votre organisation concernant le montant maximum pour lequel un voyageur peut être remboursé puisse différer de la politique du Gouvernement américain, il est important de noter que si le coût de l'hébergement ou de M&IE dépasse les taux d'indemnités journalières du Gouvernement américain établis pour le lieu, les frais supplémentaires devront être payés par le 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.

Qu'en est-il 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.

Les avances doivent être comptabilisées rapidement après avoir effectué ledit voyage. Si le voyageur ne rapproche pas les avances pour le voyage, elles pourront être déduites de la paie de celui-ci. (Bien qu'il s'agisse d'une bonne pratique commerciale, il est important de le faire conformément à la politique de l'organisation.)

Lors des audits, on ne constate souvent que les avances pour les voyages ne sont pas accordées conformément à la politique de l'organisation.

RÉFÉRENCES

Taux d'indemnités journalières de voyage international du Département d'État américain
http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp

Réglementations fédérales sur les voyages
www.gsa.gov/ftr

Comment un voyageur calcule-t-il les dépenses engagées en devise étrangère ?

Dans le cas d'un voyage international, la plupart des dépenses se feront en devise étrangère, si ce n'est la totalité. Pour calculer ces dépenses, le voyageur doit fournir les reçus adéquats, avec le ou les taux de change applicables pour cette période dans le pays. Pour obtenir le taux de conversion approprié, utilisez le taux fourni au moment du change tel qu'indiqué sur le reçu de change ou rendez-vous sur un site Web de conversion monétaire fiable, comme www.oanda.com/converter/classic. Assurez-vous de documenter le taux de change que vous utilisez en imprimant la page Web et en la joignant à votre note de frais.

5.10

Cadeaux offerts/lobbying exercé sur des employés du Gouvernement américain

Q **Pouvons-nous envoyer des fleurs à notre AOR/COR ?**

R Bien que votre Représentant de l'Officier d'accord ou Représentant de l'Officier chargé des contrats (AOR/COR)—anciennement désigné sous le nom d'Officier technique compétent ou CTO—supervise votre projet et qu'il soit votre conseiller, votre défenseur et votre collègue, peu importe s'il mérite amplement un gros bouquet de fleurs, cet employé du Gouvernement américain ne pourra probablement pas l'accepter.

En tant que bénéficiaire du Gouvernement américain, vous devez prendre en compte d'importants aspects éthiques régissant les relations entre les employés de votre organisation et ceux du Gouvernement américain, y compris votre AOR/COR et les autres employés du Gouvernement américain avec qui vous interagissez. Il vous est également interdit d'utiliser vos fonds du Gouvernement américain pour tenter d'obtenir ou de renouveler un financement du Gouvernement américain (consultez la page suivante, « Ne jamais utiliser les fonds du Gouvernement américain pour faire du lobbying »).

Les employés du Gouvernement américain sont tenus de travailler de manière indépendante et impartiale afin de garder la confiance du public et de préserver l'intégrité du Gouvernement. Pour éviter de donner ne serait-ce que l'impression d'une conduite inappropriée, les employés du Gouvernement américain doivent respecter un ensemble de règles éthiques très strictes. Parmi elles, il existe des réglementations spécifiques concernant l'acceptation de cadeaux, de faveurs, de divertissements ou de tout autre produit ayant une valeur monétaire, offerts par une source interdite. Par cette expression, on entend notamment toute personne qui cherchait ou cherche encore à obtenir des relations contractuelles, commerciales ou financières avec l'agence de l'employé ou qui a d'autres intérêts pour l'agence de l'employé. En tant qu'organisation financée par le Gouvernement américain, vous êtes dans la catégorie « source interdite ».

Il existe quelques exceptions et mêmes quelques variantes à ces règles selon les agences du Gouvernement américain. Cependant, voici une simple directive à suivre : veillez à ce que vos interactions avec les employés du Gouvernement américain ne donnent pas l'impression que vous essayez d'influencer de manière inappropriée leurs actions au moyen de cadeaux et de faveurs.

Exceptions à la règle des cadeaux

- Articles promotionnels ou publicitaires d'une valeur nominale, tels que des stylos ou des blocs-notes ;
- Certains frais de déplacement, lorsqu'ils sont fournis comme un service au Gouvernement américain, pendant que l'employé exerce

DÉFINITIONS

Cadeaux : gratification, faveur, remise, divertissement, invitation, prêt, indulgence 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.

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.

Lobbying : toute personne influençant ou tentant d'influencer un fonctionnaire ou employé d'une agence, un membre du Congrès, un fonctionnaire ou employé du Congrès ou un employé d'un membre du Congrès en lien avec toute action du Gouvernement américain, y compris l'octroi, la prolongation, le renouvellement, l'amendement ou la modification de tout contrat, subvention, prêt ou Accord de coopération du Gouvernement américain.

ses fonctions officielles. Par exemple, si votre AOR/COR visite le site de votre projet, il serait acceptable d'utiliser le véhicule de votre organisation pour le conduire jusqu'au site ;

- Plaques ou récompenses d'une valeur nominale intrinsèque, essentiellement destinées à l'affichage ;
- Articles de valeur nominale (moins de 20 USD), comme une carte de vœux ;
- En-cas ou boissons, quand ils sont donnés dans le cadre d'un événement auquel assiste beaucoup de monde. Par exemple, si vous organisez une cérémonie d'ouverture du site de votre projet à laquelle vous invitez la presse, des fonctionnaires locaux, des employés d'autres ONG, votre personnel et du personnel national du Gouvernement américain et si vous servez des rafraîchissements à toutes les personnes présentes, y compris le personnel du Gouvernement américain ; et
- Un cadeau offert en raison d'une relation personnelle ou familiale proche, lorsqu'il est clair que c'est cette relation, et non pas les affaires, qui constitue le facteur de motivation.

Exemples de cadeaux interdits

- Tous les articles qui sont par ailleurs autorisés, mais qui ont une valeur supérieure à 20 USD. Par exemple, une montre promotionnelle onéreuse ne serait pas autorisée ;
- Plusieurs articles offerts de manière récurrente, qui pourraient être autorisés occasionnellement. Par exemple, si un employé du Gouvernement américain travaille avec vous sur le site pendant une certaine période et si vous lui offrez des repas et des rafraîchissements pendant toute la durée de son séjour. Bien que chaque repas puisse coûter moins de 20 USD, le caractère récurrent du cadeau est considéré comme inapproprié ; et
- Des cadeaux, des faveurs ou des services offerts à la famille d'un employé du Gouvernement américain, lorsque cet acte est motivé par sa relation avec l'employé. Par exemple, il serait inapproprié d'engager un membre de la famille d'un employé du Gouvernement américain non qualifié pour un poste si la seule raison de l'embaucher est sa relation avec l'employé du Gouvernement américain.

Ne jamais utiliser les fonds du Gouvernement américain pour faire du lobbying

La loi interdit à votre organisation d'utiliser vos fonds du Gouvernement américain pour payer les efforts faits pour influencer des employés du Gouvernement américain ou des membres du Congrès américain pour que tout contrat, subvention, prêt ou Accord de coopération du Gouvernement américain soit octroyé, prolongé, renouvelé, amendé ou modifié. Les activités pouvant être considérées comme du lobbying ne peuvent en aucun cas être financé avec les fonds du Gouvernement américain.

Par exemple, vous ne pouvez pas utiliser vos fonds du Gouvernement américain pour payer un voyage à Washington DC à des membres de votre Conseil d'administration afin qu'ils rencontrent des fonctionnaires du Gouvernement américain et des membres du Congrès pour leur parler de vos programmes, et ainsi, essayer d'accroître vos chances de voir votre financement prolongé après l'expiration de votre subvention. Vous pouvez, cependant, utiliser des fonds privés pour ces activités.

Conclusion

En fin de compte, il est de la responsabilité de l'employé du Gouvernement américain de veiller à se conformer aux normes éthiques de son agence et du Gouvernement américain. Cependant, le mieux est que le personnel de votre organisation évite de mettre ses collègues travaillant pour le Gouvernement américain dans l'embarras s'ils doivent refuser un cadeau ou un repas, en particulier lorsque votre intention est simplement de leur faire savoir que vous appréciez l'aide qu'ils ont apportée à votre organisation. Un message personnel ou un geste simple, comme une photo de votre personnel, aura plus de valeur à leurs yeux et ne sera pas pris pour un geste inapproprié.

RÉFÉRENCES

Circulaire OMB A-122
http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a122_2004/

5.11

Exigences environnementales de l'USAID : évaluation de l'impact sur l'environnement

DÉFINITIONS

Évaluation de l'impact sur l'environnement (EiA) : un processus systématique servant à identifier les effets potentiels (positifs ou négatifs) qu'un projet ou une activité peut avoir sur l'environnement. Elle inclut l'établissement de plans pour suivre et atténuer les effets négatifs et pour empêcher les activités susceptibles de causer un dommage significatif à l'environnement.

Examen environnemental initial (IEE) : une enquête sur les effets raisonnablement prévisibles d'un projet ou d'une activité proposé(e) sur l'environnement. Il s'agit d'une version simplifiée d'un examen plus complet des impacts environnementaux appelés « évaluation environnementale ».

Évaluation environnementale (EA) : une analyse environnementale détaillée, nécessaire lorsqu'une étude initiale indique que certaines activités du programme sont susceptibles de produire des effets significatifs nuisibles pour l'environnement.

Plan d'atténuation environnemental (EMP) : souvent inclus dans l'IEE, l'EMP (parfois appelé Plan d'atténuation et de suivi environnemental (EMMP)) est un document qui identifie les impacts environnementaux potentiels des activités du programme et présente un plan spécifique pour suivre tout effet négatif ainsi que les méthodes choisies pour diminuer ces effets.

Fiche d'impact environnemental (ESR) : un rapport annuel remis à l'USAID qui examine les impacts d'un projet sur l'environnement et qui décrit ce que l'organisation a fait pour être en conformité avec son EMP.

Q **Quelle évaluation relative au respect de l'environnement notre organisation doit-elle réaliser et/ou quels documents doit-elle compléter afin de se conformer aux réglementations de l'USAID ?**

R Chaque programme financé par l'USAID doit être en conformité avec les réglementations environnementales du Gouvernement américain (souvent désignées sous le nom de « Reg. 216"). La Reg. 216 définit le processus d'évaluation de l'impact sur l'environnement (EIA) que l'USAID a mis en place pour identifier les effets potentiels (positifs ou négatifs) qu'un projet ou une activité peut avoir sur l'environnement. Ce processus est destiné à empêcher les activités susceptibles de causer un dommage significatif à l'environnement de se mettre en place et à s'assurer que les projets suivent et atténuent les effets négatifs sur l'environnement. (Pour plus d'informations, consultez le titre 22 du Code des règlements fédéraux et les directives administratives du chapitre 204 du Système de directives automatisé de l'USAID.)

Bien que l'USAID se charge parfois de certaines parties importantes du processus d'EIA, une organisation est généralement tenue d'évaluer la conformité de son projet à la Reg. 216 et de soumettre un rapport de vérification pour approbation par l'USAID. Cette section vous aidera à comprendre le processus d'EIA et ce que vous devez faire pour être en conformité avec les réglementations de l'USAID.

Portée de l'évaluation de l'impact sur l'environnement

Pour commencer l'EIA, votre organisation doit examiner toutes les activités proposées pour un projet. Pendant cet examen initial, les activités d'un programme sont divisées en quatre catégories :

- *Exemptée*
- *Exclusion catégorique*
- *Examen environnemental initial (IEE) nécessaire*
- *IEE nécessaire et risque élevé*

Les exigences et l'étendue de votre EIA dépendent principalement de la ou des catégories dans lesquelles vos activités proposées sont classées.

Exemptée

Une petite partie des activités de l'USAID sont exemptées de documents environnementaux. Il s'agit généralement des activités humanitaires d'urgence ou d'aide internationale aux victimes de catastrophes ; toutefois, des exemptions peuvent être accordées dans

certaines circonstances particulières. Si toutes les activités de votre programme sont exemptées, vous ne devrez pas fournir de documents environnementaux à l'USAID.

Exclusion catégorique

L'USAID considère que certains types d'activités représentent un risque tellement faible d'affecter négativement l'environnement, qu'elles sont catégoriquement exclues de la vérification environnementale. Voici quelques exemples : transferts d'informations, études et formation pour la conscientisation de la communauté. Pour une liste complète des activités catégoriquement exclues, consultez la Reg. 216.2(C) (iii). Si toutes les activités de votre programme font partie de cette liste, contactez votre mission pour demander les formulaires d'exemption adéquats.

IEE nécessaire

Si certaines des activités de votre programme ne sont pas exemptées ou catégoriquement exclues, il est nécessaire de procéder à un IEE. Un IEE est une vérification des effets raisonnablement prévisibles d'un projet ou d'une activité proposé(e) sur l'environnement. L'USAID utilise l'IEE comme base factuelle pour décider si :

- une analyse plus complète des effets potentiels sur l'environnement (appelée Évaluation environnementale (EA) par l'USAID) est nécessaire ; ou
- le programme doit se poursuivre en utilisant les plans de suivi et d'atténuation des effets négatifs sur l'environnement définis dans le plan d'atténuation environnemental (EMP) soumis avec l'IEE.

Consultez la suite pour savoir comment mener un IEE.

IEE nécessaire et risque élevé

L'USAID considère que certains types d'activités représentent un risque élevé de nuire à l'environnement et impliquent automatiquement une évaluation environnementale. Une EA est une étude détaillée des effets significatifs, raisonnablement prévisibles, à la fois bénéfiques et nuisibles, d'une action proposée sur l'environnement d'un ou plusieurs pays étrangers. Voici quelques exemples de ces activités : mécanisation agricole à grande échelle, utilisation de pesticides et développement de nouvelles terres. Pour une liste complète des activités qui nécessitent toujours une EA, consultez la Reg. 216.2(d) (iii).

Capacité à mener une évaluation de l'impact sur l'environnement

En utilisant des ressources à la disposition du public et des orientations sectorielles, comme le matériel disponible sur http://www.encapafrica.org, les partenaires de mise en œuvre sont normalement capables d'effectuer eux-mêmes l'examen initial de leurs programmes, ainsi qu'un IEE. Si votre programme nécessite une EA, vous devrez sûrement engager un expert pour réaliser cette étude scientifique détaillée. Il est nécessaire de prévoir les dépenses nécessaires à une EA lorsque vous préparez votre offre de budget, si vous pensez que vous allez devoir en réaliser une.

Remise et processus d'examen de l'évaluation de l'impact sur l'environnement

Généralement, le processus d'EIA de l'USAID se déroule comme suit :

- Le partenaire de mise en œuvre effectue un examen initial de toutes ses activités.

REMARQUE

- Les exigences et les préférences spécifiques à la mission pour démontrer la conformité à la Reg. 216 peuvent varier. Assurez-vous de préparer les documents en utilisant l'approche et le format requis et contactez la mission avant de commencer le processus de documentation.
- Il est de la responsabilité de l'USAID de s'assurer que l'IEE est bien réalisé. Dans certains cas, c'est l'USAID qui réalise l'IEE. Dans d'autres cas, c'est l'organisation partenaire qui est tenue de le réaliser.

PRÉPARATION DES DOCUMENTS

Vous trouverez des instructions claires et simples sur la façon de préparer les documents nécessaires pour être en conformité avec les réglementations environnementales, de l'examen initial au suivi de l'impact, dans le *Manuel de formation sur les procédures environnementales de l'USAID*, produit par ENCAP (Gestion et conception respectueuses de l'environnement pour les partenaires et les programmes en Afrique).

Regardez le Manuel pour obtenir des conseils, secteur par secteur, sur la préparation des documents.

Il est dans votre intérêt de réaliser le processus d'EIA le plus tôt possible… L'USAID exige qu'un IEE ou une demande d'exclusion catégorique soit remis(e) en même temps que les offres.

- À moins que toutes ses activités ne soient exemptées, le partenaire de mise en œuvre soumet un brouillon d'IEE ou une demande d'exclusion catégorique à la mission. (Généralement, le Représentant de la mission responsable de l'environnement (MEO) est chargé d'examiner les documents. Si votre mission ne possède pas de MEO, vous devez demander à qui envoyer les documents.)
- Le MEO peut suggérer des révisions avant d'envoyer les documents au Représentant de l'environnement local (REO) et/ou au Représentant du bureau de l'environnement (BEO) pour approbation.
- Si l'IEE indique que des activités auront des impacts nuisibles significatifs sur l'environnement et que vous n'êtes pas capable de les atténuer, il est probable que le REO/BEO exige une EA. Il pourrait également recommander d'apporter des changements à l'EMP ou à toute autre partie de l'IEE.
- Dans la plupart des cas, l'IEE sera suffisant et une EA ne sera pas nécessaire. Si une EA n'est pas nécessaire, et si vous avez apporté les changements nécessaires à l'IEE et à l'EMP, le REO/BEO approuvera votre plan et votre projet pourra commencer.

Conformité dans le cas d'un IEE général

Si un projet financé par l'USAID comprend de nombreuses activités à petite échelle qui exécutées par des sous-bénéficiaires qui, à l'heure où l'USAID a accordé la subvention au bénéficiaire principal, n'ont pas encore été sélectionnés, alors un IEE général peut être utilisé pour accélérer le processus de conformité. Avec un IEE général, les sous-bénéficiaires suivent un processus condensé de vérification environnementale. Pour plus d'informations sur la façon d'effectuer ce type de vérification environnementale, consultez le site Web d'ENCAP.

Les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires doivent bien garder à l'esprit que les réglementations environnementales de l'USAID, tout comme d'autres parties du Code américain des règlements fédéraux, sont transmises à toutes les parties qui reçoivent les fonds de l'USAID pour mener à bien des projets.

Obligations pendant la mise en œuvre du programme

Votre responsabilité d'être en conformité avec les réglementations environnementales de l'USAID ne prend pas fin lorsque votre programme commence. Vous devez remplir annuellement une fiche d'impact environnemental (ESR), expliquant l'impact de votre projet sur, l'environnement, et notamment la façon dont vous avez réalisé le suivi et répondu aux exigences de votre plan d'atténuation. En vous basant sur les conclusions de votre ESR, il est possible que vous deviez modifier vos documents environnementaux approuvés.

De plus, étant donné que l'USAID exige que toutes les activités proposées soient en conformité avec ses réglementations environnementales avant d'accorder un financement, il vous faudra, pour votre projet, demander l'approbation pour modifier toute activité existante ou pour en ajouter des nouvelles.

RÉFÉRENCES

Partie 216, titre 22 du Code des règlements fédéraux (Reg. 216)
http://transition.usaid.gov/our_work/environment/compliance/22cfr216.htm

Chapitre 204 de l'ADS de l'USAID
http://www.usaid.gov/policy/ads/200/204.pdf

Gestion et conception respectueuses de l'environnement pour les partenaires et les programmes en Afrique : Formation sur les procédures environnementales de l'USAID
http://www.encapafrica.org/eptm.htm

Suivi et Évaluation

SUIVI ET ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation (M&E) sont au cœur de la capacité d'une organisation à gérer ses performances et à comprendre son impact.

Un bon M&E demande des ressources, des compétences et du temps. Il est courant qu'une ONG, aux premiers stades de son développement, n'ait pas d'attentes claires en ce qui concerne les performances de son programme et ne dispose pas des systèmes et outils nécessaires pour surveiller la progression. Au fur et à mesure de son développement, l'organisation mettra certainement au point des systèmes pour mesurer la progression par rapport aux objectifs, mais n'utilisera pas encore systématiquement ces informations pour améliorer ses interventions ou pour éclairer les prises de décisions futures. Cette section donne un aperçu des étapes nécessaires pour développer un bon système de M&E tirant profit de données factuelles à tous les stades du cycle de vie du projet pour promouvoir une prise de décisions éclairée et aboutir à un changement notable et durable suite à une intervention.

Sujets abordés :

6.1 Utilisation de la planification de projets basée sur des données factuelles

6.2 Aperçu du système de suivi et d'évaluation (M&E)

6.3 Gestion des cibles selon le PEPFAR

6.1

Utilisation de la planification de projet basée sur des données factuelles

Q **Qu'est-ce que la planification basée sur des données factuelles et comment peut-elle améliorer notre projet ?**

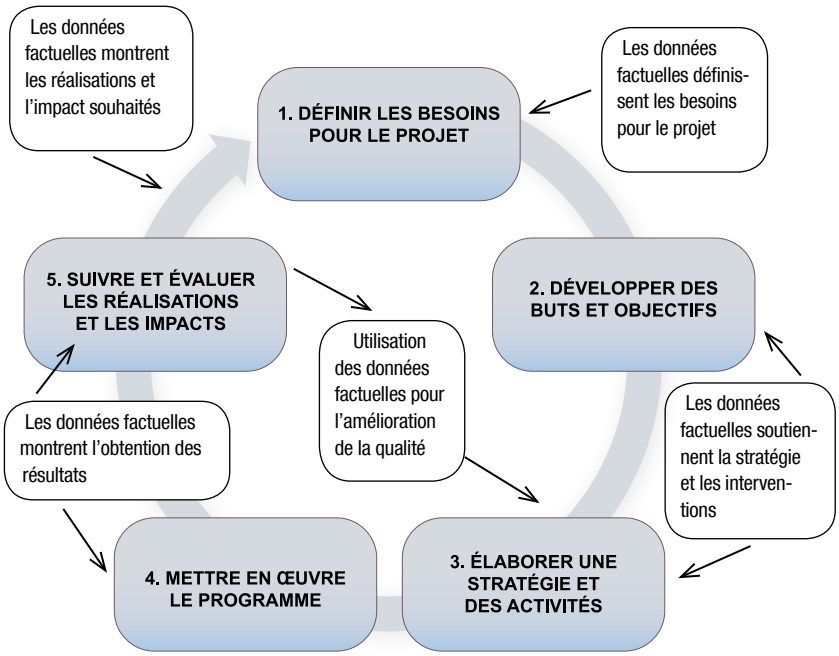
R La planification de projets basée sur des données factuelles consiste à baser les décisions concernant la façon de traiter un problème sur des informations objectives afin d'obtenir le(s) meilleur(s) résultat(s) possible(s). Il s'agit d'intégrer les meilleures données factuelles de recherche possibles à l'expérience de conception, à l'expertise du secteur et à la connaissance des besoins de la population ciblent.

Les données factuelles sont issues d'une exploration systématique des informations pertinentes, qui sont ensuite appliquées aux interventions ou solutions possibles. L'utilisation des données factuelles à tous les stades du cycle du projet permet de promouvoir une prise de décisions éclairée et d'aboutir à un changement notable et durable suite à une intervention. La partie suivante décrit la façon dont les données factuelles peuvent être utilisées pour éclairer un programme à tous les stades du cycle du projet.

Les données factuelles et le cycle de vie du projet

Le cycle de vie du projet suit une séquence basique et logique d'étapes qui aident une organisation à progresser de l'identification d'un problème à la restructuration des solutions par rapport aux données factuelles, en passant par le développement de solutions, la mise en œuvre d'activités et l'évaluation des résultats. Chaque organisation utilise différentes méthodes de planification adaptées à ses besoins, mais les données factuelles peuvent être utilisées pour éclairer la prise de décisions à tous les stades du cycle de vie du projet comme indiqué dans le diagramme ci-dessous.

Cycle de vie du projet



DÉFINITIONS

Données factuelles : une série d'informations tangibles/concrètes pouvant être utilisées pour appuyer ou contredire les décisions prises lors de la planification d'interventions.

Indicateurs : les informations et données précises qu'une organisation utilise pour surveiller et mesurer l'impact d'un projet.

Arbre à problèmes : un outil ou une technique utilisé(e) pour analyser les causes et les effets des problèmes. Il prend la forme d'une présentation graphique des problèmes différenciés selon les « causes » et les « effets », reliés par un problème central ou majeur. Cette technique aide à illustrer le contexte et l'interaction entre les problèmes et les impacts potentiels lorsque vous ciblez des projets, programmes ou interventions pour répondre à des problèmes spécifiques.

Parties prenantes : une personne, communauté ou entité institutionnelle pouvant affecter ou être affectée par votre projet.

But : le résultat à long terme que vous cherchez à atteindre dans le cadre de votre projet.

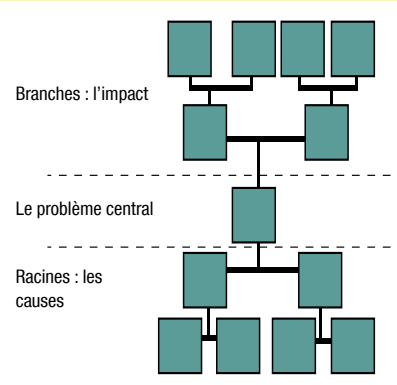
Objectif : une réalisation à court terme qui contribue à l'atteinte du but. Les objectifs doivent être **ÉCLAIRÉS** :

- **spécifiques** : existe-t-il une description d'un comportement/ d'une réalisation précis(e) ou spécifique lié(e) à un taux, un nombre, un pourcentage ou une fréquence ?
- **mesurables** : existe-t-il une façon fiable de mesurer la progression par rapport à l'atteinte de l'objectif ?
- **atteignables** : nos attentes sont-elles démesurées ? Pouvons-nous réaliser ce que nous prévoyons avec une quantité d'efforts raisonnable ?
- **réalistes** : avons-nous les ressources (personnel, argent, matériel) pour avoir un réel impact ?

- **temporellement définis** : existe-t-il une date de début et/ou de fin clairement établie ou définie ?

PROBLEM TREE STEPS

1. Faites une liste de tous les problèmes qui vous viennent à l'esprit. Les problèmes doivent être identifiés avec soin : il doit s'agir de problèmes existants et non de problèmes possibles, imaginés ou futurs. Le problème est une situation négative existante et non l'absence d'une solution.
2. Identifiez un problème central (tronc). Bien souvent, de nombreux essais et de nombreuses erreurs sont nécessaires avant de le déterminer.
3. Déterminez quels problèmes en sont les « causes » (racines) et lesquels en sont les « effets » (branches).
4. Organisez de manière hiérarchique les causes et les effets (en d'autres termes la façon dont les causes sont reliées entre elles, lesquelles mènent aux autres).



Source: http://web.mit.edu/urbanupgrading/upgrading/issues-tools/tools/problem-tree.html

Astuce : pour tirer le meilleur parti de ce processus, il est essentiel d'y impliquer toutes les parties prenantes. (Consultez la partie *7.6 de Relations extérieures*.) Votre organisation peut aussi investir en embauchant un facilitateur pour guider le processus afin que vous parveniez à coup sûr à la meilleure analyse.

Définir les besoins pour le projet

Pour commencer, vous définissez les besoins pour une intervention. Quelle que soit l'envergure de votre projet, vous devrez collecter et analyser les informations sur la situation sociale, économique ou sanitaire de votre groupe cible afin de prendre des décisions concernant les besoins réels, les problèmes prioritaires, les vulnérabilités et les opportunités qui affectent le problème que vous cherchez à résoudre.

Par exemple, si vous prévoyez d'améliorer les soins et le soutien apportés aux orphelins et autres enfants vulnérables (OVC), il conviendra de recueillir des informations sur le nombre d'OVC dans la communauté, leur profil démographique et les réponses apportées actuellement aux conditions qui les affectent. Une fois que vous avez collecté les données factuelles, vous pouvez utiliser des outils comme un arbre à problèmes pour définir votre problème central et schématiser les causes et les effets du problème. Consultez l'encadré pour des conseils sur l'analyse de l'arbre à problèmes.

Vous pouvez tirer des données factuelles utiles pour décrire les dimensions du problème et étayer les besoins pour votre intervention des études du Ministère de la santé, des recherches disponibles en ligne, des publications académiques, des résidents de la communauté ou des autres parties prenantes. Posez des questions à différents segments de la communauté, comme les grand-mères et les enseignants, pour rassembler des points de vue variés au sujet du problème, collecter des informations complètes sur tous les composants du programme et définir les besoins pour le projet.

Développer des buts et objectifs

Utilisez les données factuelles pour développer des buts et objectifs réalisables. De nombreuses organisations consacrent beaucoup de temps au développement d'objectifs et indicateurs mesurables. Pour certaines interventions, ils peuvent être adaptés de précédents programmes efficaces. Consultez votre donateur pour connaître les exigences spécifiques.

Par exemple, le PEPFAR contient des orientations très spécifiques sur les objectifs et indicateurs pour les programmes OVC. Le gouvernement d'un pays peut également exiger que les programmes rendent compte en fonction des indicateurs spécifiques au pays. Rappelez-vous cependant que les objectifs et indicateurs doivent être adaptés à votre situation spécifique.

Élaborer votre stratégie d'intervention

Une fois que vous avez défini vos buts et objectifs, commencez à élaborer les stratégies susceptibles d'être les plus efficaces dans le cadre de votre intervention. Faites preuve d'ouverture d'esprit. Analysez toutes les données factuelles que vous avez collectées avant de déterminer les meilleures façons de répondre au problème. Examinez les rapports ou évaluations disponibles de précédentes interventions similaires afin de définir une approche réaliste plutôt qu'une approche basée sur des suppositions. Tenez compte des facteurs contextuels comme le coût ou les autres acteurs du milieu, ainsi que des ressources requises pour faire face aux conséquences prévues et imprévues des activités du programme. Assurez-vous de solliciter un large éventail de parties prenantes pour vous assurer que vos stratégies sont réalistes et qu'elles répondent aux problèmes spécifiques identifiés dans l'analyse des causes et des effets de l'arbre à problèmes. Dans le secteur de la santé, par exemple, les stratégies devraient être développées à partir des points de vue des patients, des prestataires et des autres parties prenantes au sujet de la situation et des besoins. De plus, mettez-vous d'accord avec les parties prenantes sur les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer le succès

du programme et la fréquence à laquelle vous étudierez ces indicateurs. (Consultez la section *4.5 de Gestion du programme*.)

Utiliser les données factuelles dans la mise en œuvre du programme

Il n'est simplement pas possible de gérer efficacement le côté technique de votre programme sans suivre régulièrement la progression de votre projet. Cela implique de recueillir et d'analyser systématiquement les informations concernant ce que vous faites, les personnes que vous touchez et si les activités sont mises en œuvre conformément au plan. Les données recueillies comprennent les indicateurs, un outil de gestion important qui doit être interprété et utilisé non seulement pour mesurer la progression, mais aussi pour prendre des décisions basées sur des données factuelles afin d'améliorer l'impact du programme. Dans certains cas, les données de suivi peuvent indiquer que les interventions ne contribuent pas à l'atteinte des objectifs escomptés. C'est peut-être parce que le contexte ou les besoins du groupe cible ont changé. Servez-vous de ces informations ainsi que des discussions avec les parties prenantes (prestataires de services, population cible, responsables de programme) pour adapter le programme selon le besoin.

Par exemple, si les activités de prévention du VIH dans le cadre d'un projet de soutien des OVC n'attirent pas les OVC adolescents de sexe masculin, l'organisation doit découvrir pourquoi et adapter ses stratégies en conséquence. Dans un cas, les données ont révélé que les OVC adolescents de sexe masculin privilégiaient des activités concurrentes comme la formation professionnelle ou l'école. Par conséquent, l'ONG a décidé d'offrir ses activités de prévention du VIH à un moment et à un endroit plus intéressant pour ce groupe cible.

Évaluer les réalisations et l'impact

En fin de compte, les données factuelles sont essentielles pour démontrer l'impact du programme, c'est-à-dire les changements notables et durables dans une population cible ou une communauté une fois qu'une intervention est terminée. L'impact est différent de la mesure des extrants, par exemple, on compte le nombre de personnes formées et/ou le nombre touché par certaines interventions.

L'impact 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 extrants d'une intervention. Les indicateurs d'impact mesurent le changement au fil du temps. Ils tentent de mesurer si votre travail a un effet sur la qualité de vie des bénéficiaires de votre programme.

La participation est primordiale

« L'expérience montre que les approches participatives représentent un aspect essentiel du développement et du maintien de systèmes efficaces de gestion de la performance. La collaboration avec des partenaires de développement (y compris des institutions du pays hôte, des organisations de la société civile et des partenaires de mise en œuvre) ainsi qu'avec des clients présente des avantages notables. Elle vous permet de bénéficier de l'expérience des autres, d'obtenir leur support pour l'atteinte des résultats et des cibles, et vous offre l'opportunité de vous assurer que les systèmes sont aussi simplifiés et pratiques que possible. »

Source : Conseils de l'USAID en matière de suivi et d'évaluation de la performance, N°6, 2E ÉDITION, 2010

Une approche basée sur des données factuelles aide les planificateurs de programmes à mettre particulièrement l'accent sur les raisons de la nécessité d'un programme ainsi que sur les buts, les objectifs, le public cible et les réalisations stratégiques.

RÉFÉRENCES

Catholique Relief Services, 2004, Propack, Le pack de projet de CRS http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADG512.pdf

Pathfinder International, 2008, Planification basée sur des données factuelles pour la viabilité des services de santé reproductive du Gouvernement. http://www.pathfind.org/site/DocServer/evidence_based_planing.pdf?docID=12042

Boîte à outils pour la planification stratégique de Civicus http://www.civicus.org/new/media/Overview%20of%20Planning.pdf

Série CONSEILS de l'USAID. Conseils et suggestions pratiques sur des questions liées à la gestion et à l'évaluation des performances. Ces publications sont des références complémentaires au Chapitre 203 du Système de directives automatisé (ADS). http://transition.usaid.gov/policy/evalweb/evaluation_resources.html

Chapitre 203 de l'ADS de l'USAID Évaluation et apprentissage. http://transition.usaid.gov/policy/ads/200/203.pdf

6.2

Aperçu du système de suivi et d'évaluation (M&E)

DÉFINITIONS

Indicateur : une caractéristique ou dimension particulière qui sera utilisée pour mesurer le changement. La hauteur est un exemple d'indicateur.

Données : la mesure réelle ou les informations factuelles collectées au sujet d'un indicateur. La mesure de la taille d'une personne à 1 m 70 est un exemple de donnée.

Données de base : données collectées à propos d'indicateurs spécifiques avant le début d'une intervention qui serviront de point de départ pour la mesure du changement.

Cible : un niveau de résultat spécifique et planifié pour un indicateur que vous comptez atteindre au cours d'une période donnée.

Suivi : surveillance périodique (par exemples quotidiens, hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, annuelle) de la progression de votre projet en recueillant et analysant systématiquement les données et informations concernant ce que vous faites, les personnes que vous touchez et si les activités sont mises en œuvre conformément au plan.

Évaluation : comparaison entre l'impact réel du projet et ce qui était prévu sur les plans. L'évaluation étudie ce que vous avez décidé de faire, ce que vous avez accompli et comment vous l'avez accompli.

Plan de travail : un descriptif détaillé qui présente vos activités prévues, les ressources nécessaires pour les mettre en œuvre et les cibles que vous voulez atteindre.

Plan de gestion de performance (PMP) : un document de référence contenant vos cibles, une définition détaillée de chaque indicateur, les méthodes et la fréquence de collecte des données pour chacun de ces indicateurs et les personnes responsables de cette collecte.

Q **Qu'est-ce qu'un système de M&E et quelles sont ses caractéristiques ?**

R Un système de suivi et d'évaluation (M&E) est primordial pour mener à bien un projet de manière efficace et efficiente et pour améliorer la reddition de comptes aux bénéficiaires, donateurs et autres parties prenantes. En particulier, un système de M&E vous aide à :

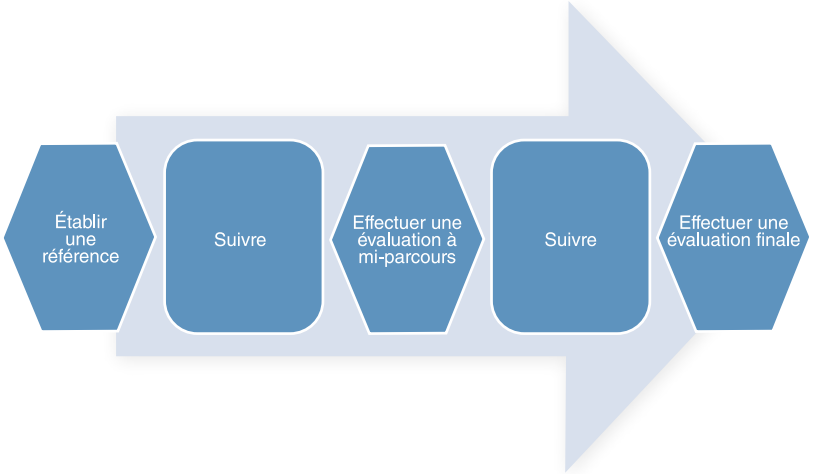
- déterminer si votre projet est sur la bonne voie, dans les délais et progresse vers ses cibles ;
- vous assurer que
  - les fonds ont été utilisés comme prévu et que
  - le projet/programme a été mis en œuvre comme prévu ; et
- savoir si le programme/l'intervention a eu des effets concrets.

Établir un système de M&E représente bien plus que créer une feuille de calcul ou une base de données. La partie suivante présente les caractéristiques d'un tel système. Pour des conseils détaillés, consultez les articles CONSEILS de l'USAID à l'adresse http://dec.usaid.gov/index.cfm

M&E : les deux revers d'une même médaille

Bien que souvent mentionnés 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 visent à recueillir des informations sur ce que vous faites et comment vous le faites.

Le suivi implique de surveiller la progression de votre projet, en recueillant et analysant systématiquement des informations sur ce que vous faites et les personnes que vous touchez. Il peut servir de système d'avertissement précoce qui vous indique si les activités sont menées comme cela a été initialement prévu. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez alors prendre des mesures pour corriger les problèmes et adapter les activités ou le plan de travail selon le besoin pour parvenir à une meilleure efficacité. Le suivi fournit les informations de base et les éléments fondamentaux pour l'évaluation.



L'*évaluation* est une étude plus approfondie de la performance et des activités par rapport au suivi. L'évaluation vous permet de juger la progression, la qualité et l'impact de votre travail par rapport à votre stratégie de programme, à vos cibles et à votre plan de travail.

L'évaluation révèle si vous avez fait ce que vous aviez prévu de faire, et si non, pourquoi. Elle répond également à des questions sur la reddition de comptes (avez-vous effectué ce que vous aviez promis dans votre offre) et vous aide à éclairer les décisions de gestion. Elle répond aux questions suivantes : qu'est-ce qui a été accompli, quel en a été le coût, est-ce que cela vaut la peine d'être répété, comment cela pourrait-il être amélioré à l'avenir ? En outre, les résultats d'évaluation permettent à votre organisation et aux parties prenantes s'intéressant à votre programme d'accroître leurs connaissances.

Planification du M&E

Intégrez très tôt le M&E à la conception de votre programme, c'est-à-dire lorsque vous mettez au point la stratégie et les activités de votre projet. (Consultez la section *6.1 de Suivi et évaluation*.) Bien que les données soient nécessaires pour l'évaluation à mi-parcours et à la fin d'un projet, vous devez collecter les données de base avant le début de l'intervention. De plus, pensez à la façon dont les informations de votre système de M&E seront utilisées en interne, pour prendre des décisions pour votre programme, et en externe, par exemple pour répondre aux exigences du donateur et du gouvernement. Veillez à ce que les informations appropriées soient disponibles pour :

- l'établissement du budget et la planification des travaux du programme annuel ;
- les évaluations à mi-parcours et finale ;
- les rapports du programme ;
- le retour d'informations aux bénéficiaires et parties prenantes clés ; et
- d'autres fins comme le marketing et le développement d'offres.

Caractéristiques d'un bon système de M&E

Un système de M&E bien conçu doit décrire en détail la méthodologie ou les processus de collecte et d'utilisation des données, y compris la finalité/les usages des données collectées, le type de données devant être collectées (qualitatives et quantitatives) et la fréquence de collecte des données. La description doit également spécifier :

- les indicateurs à surveiller ;
- la signification des mots clés ;
- les cibles (à mi-parcours et finales) ;
- les outils qui seront utilisés pour la collecte des données ;
- le personnel qui collectera, enregistrera et analysera les données (par exemple les bénéficiaires et autres parties prenantes) ; et
- les types de rapports qui seront préparés, pour qui, pourquoi et à quelle fréquence.

Collecte et analyse des données

La collecte des données est la clé d'un bon M&E. Les méthodes de collecte doivent correspondre aux indicateurs développés pour le programme, être appropriées au contexte et faciles à utiliser. Envisagez des méthodes qui permettent une participation au niveau de la

SIX CONSEILS POUR GÉRER VOTRE SYSTÈME DE M&E

1. Élaborez des plans de M&E réalistes.
2. Assurez un soutien suffisant pour la gestion.
3. Assurez-vous que votre personnel comprend et attache de l'importance aux tâches de M&E.
4. Prévoyez suffisamment de temps pour les activités de M&E, y compris l'organisation et le traitement des données.
5. Intégrez le M&E dans les cycles de planification.
6. Présentez les données de M&E à temps pour qu'elles puissent être utilisées dans les rapports et pour la prise de décisions.

communauté et assurez-vous que toutes les analyses sont partagées avec le personnel et les bénéficiaires, pour améliorer la prise de décisions et susciter le soutien à l'égard des tâches de M&E. (Consultez la section *4.5 de Gestion du programme*.)

Il existe de nombreuses façons différentes de collecter des données à des fins de M&E, notamment les questionnaires, les entretiens avec les clients, les observations d'experts et les groupes de discussion. Avant de mettre en place de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils de collecte de données, déterminez quelles données peuvent être rassemblées à partir des sources existantes. Par exemple, pouvez-vous adapter les registres ou listes de présence existant(e)s pour obtenir les données dont vous avez besoin. Si vous développez de nouveaux outils, par exemple des questionnaires ou des rapports de travailleurs sur le terrain, cherchez à les rendre aussi conviviaux que possible et veillez à ce que le personnel et les parties prenantes soient suffisamment formés pour les utiliser. Quand vous développez vos outils, pensez toujours aux personnes qui les utiliseront. Quel est le niveau d'alphabétisation des collecteurs de données ? Les outils doivent-ils être en langue locale ? Combien de temps aura le collecteur pour rassembler les informations ?

Assurez-vous que vos données sont précises et reflètent véritablement vos extrants et vos réalisations en procédant régulièrement à des évaluations de la qualité des données collectées. *(Pour plus d'informations sur la qualité des données, consultez les documents D et E de l'encadré des références.)*

Suivant un calendrier régulier, analysez les données que vous avez collectées en les structurant et en les organisant afin d'avoir une idée sur les tendances et les modèles émanant de la mise en œuvre de votre projet. Ces informations aideront les responsables à déterminer si le projet est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs et permettront d'apporter des changements éclairés si ce n'est pas le cas.

Utilisation des informations de votre système de M&E

Mettez en place des mécanismes clairs pour l'utilisation des informations issues de vos efforts de M&E. Par exemple, vous pouvez organiser tous les mois, tous les trimestres ou tous les ans des réunions formelles pour étudier les données de suivi afin de vérifier la progression vers l'atteinte de vos cibles et objectifs. Cela vous permettra de modifier vos activités si nécessaire ou de discuter avec votre donateur si vous devez modifier vos cibles.

***Exemple de participation de la communauté dans le cadre du M&E :* construction d'un puits**

Activité participative : les bénéficiaires consacrent bénévolement de leur temps pour creuser un trou pour le puits en tant que « contribution de la communauté ».

Suivi participatif : les bénéficiaires forment un « Comité de gestion du puits » chargé de rassembler et d'analyser les données sur l'usage et la maintenance, puis de faire un rapport sur les constatations.

Évaluation participative : dans le cadre de l'évaluation d'apprentissage à mi-parcours, les bénéficiaires animent des groupes de discussion pour évaluer l'impact du nouveau puits sur le mode de vie et la santé des membres de la communauté.

Exigences de l'USAID en termes de M&E

Les bénéficiaires de subventions de l'USAID sont généralement tenus de documenter leur système de M&E dans un Plan de gestion de performance (PMP). Le PMP est un outil conçu pour vous aider à mettre en place et gérer la procédure de suivi, d'analyse, d'évaluation et d'établissement de rapports quant à la progression vers l'atteinte de vos objectifs. Il sert de document de référence contenant vos cibles, une définition détaillée de chaque indicateur du projet, les méthodes et la fréquence de collecte des données pour chacun de ces indicateurs et les personnes responsables de cette collecte. Votre PMP fournit également des détails sur la façon dont les données seront analysées et sur les évaluations éventuelles nécessaires pour compléter les données de suivi. *(Pour plus d'informations sur la création d'un PMP, consultez le document B de l'encadré des références.)*

RÉFÉRENCES

A. Boîtes à outils pour le suivi et l'évaluation
http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf

B. Préparation d'un Plan de gestion de performance (PMP)
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADW107.pdf

C. Données de base et cibles
http://transition.usaid.gov/policy/evalweb/documents/TIPS-BaselinesandTargets.pdf

D. Normes de qualité des données
http://transition.usaid.gov/policy/evalweb/documents/TIPS-DataQualityStandards.pdf

E. Évaluations de la qualité des données
http://www.undp.org/evaluation/handbook/

6.3

Gestion des cibles selon le PEPFAR

DÉFINITIONS

Indicateur* : une caractéristique ou dimension particulière qui sera utilisée pour mesurer le changement. Il existe des indicateurs standard du Plan présidentiel d'urgence d'aide à la lutte contre le SIDA (PEPFAR), des indicateurs standard nationaux et vos propres indicateurs, spécifiques à votre programme. Vous devez, au minimum, surveiller et faire des rapports pour tous les indicateurs standards du PEPFAR et nationaux pertinents pour votre programme. Voici un exemple d'indicateur : « Le nombre de femmes enceintes ayant bénéficié de services de conseil et de dépistage du VIH pour la prévention de la transmission de la mère à l'enfant (PMTCT) et ayant reçu leur résultats de dépistage ».

*Parfois, définir un indicateur n'est pas aussi simple que vous le pensez. Par exemple, dans le cadre d'un programme de prévention, que veut exactement dire « toucher » une personne ? Lui distribuer une brochure sur le port du préservatif ? Lui faire prendre part à un événement public ? Ou alors votre définition de « touché » implique un suivi individuel ?

Cible : un résultat spécifique et planifié que vous comptez atteindre pour un indicateur particulier au cours d'une période donnée.

Des responsables de programme efficaces prennent le temps de comprendre les raisons sous-jacentes des manques de cibles et développent un plan pour adapter leur programme et/ou redéfinir leurs cibles.

Q **Comment revoir nos cibles et faire des adaptations ?**

R Lorsque vous surveillerez votre progression et établirez vos rapports sur les réels bénéficiaires touchés par votre programme, 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 paniquez pas ! Cela arrive souvent dans la gestion de programme, en particulier pour les programmes mettant en œuvre des interventions d'un nouveau genre ou dans une nouvelle zone géographique, avec un nouveau sous-bénéficiaire.

Des responsables de programme efficaces ne seront pas intimidés par ces disparités. Pour amener votre programme à maturité, il est important de prendre le temps de comprendre les raisons sous-jacentes des manques de cibles et de développer un plan pour adapter votre programme et/ou redéfinir vos cibles.

Importance des disparités entre les cibles et les résultats réels

Il faut toujours s'attendre à des disparités entre les cibles et les résultats réels. Cependant, en tant que responsable de projet, vous devez décider si une disparité est suffisamment « importante » pour justifier une étude plus approfondie. Une action éventuelle dépend des questions suivantes :

- À quel point la différence est-elle considérable ? 10 % de plus ou de moins que prévu ; 50 % de plus ou de moins que prévu ?
- À quel point êtes-vous proche de la situation ? Gérez-vous directement le programme ? Ou par le biais d'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 présentant ces disparités est-elle fondamentale sur l'ensemble de votre programme ? Est-elle intimement liée à plusieurs autres activités ? Ou est-ce une petite partie indépendante ?

Révision des cibles

Si vous constatez que les résultats réels dévient considérablement des cibles établies, vous devez découvrir pourquoi. Bien qu'il existe de nombreuses causes possibles, la plupart rentrent dans ces trois catégories :

1. des problèmes avec de mauvaises ou de fausses hypothèses de conception d'intervention ;
2. une médiocre mise en œuvre du programme ; ou
3. des erreurs dans la qualité des données.

Chacune de ces catégories doit être gérée par des membres du personnel différents : 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 de programme.

Problèmes avec les hypothèses de conception d'intervention

Lorsque vous avez conçu votre programme, vous avez émis un certain nombre d'hypothèses. Ces dernières ont ensuite été utilisées 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 socioculturels, comme la langue, l'adaptation et l'acceptation culturelle ; et
- 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 utilisées 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 socioculturelles 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.

Problèmes liés à la mise en œuvre

Parfois, l'origine des disparités se trouve dans la mise en œuvre du programme 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 volontaires et les conserver ; ou
- des problèmes de formation, comme un formateur peu efficace ou du matériel de formation inefficace.

Problèmes liés à la qualité des données

Qu'en est-il si votre conception d'intervention est bonne et sa mise en œuvre se déroule sans encombre, mais s'il existe des écarts entre les cibles et les données réelles relatives à la performance ? Le problème vient peut-être des données elles-mêmes. Les problèmes de qualité des données peuvent inclure, entre autres :

- *Des résultats sous-évalués.* Par exemple, les bénévoles ne répertorient pas toutes les cibles touchées.
- *Des résultats comptés deux fois.* Des résultats plus élevés que prévus peuvent provenir de bénéficiaires du programme qui ont été comptés plusieurs fois.
- *Des problèmes de saisie des données.* Les données ont peut-être été rassemblées correctement mais n'ont, d'une façon ou d'une autre, pas été saisies convenablement dans votre système.

Si vous commencez un nouveau programme ou si vous étendez un programme à de nouvelles zones, vous devez vous attendre à ce que des disparités entre les cibles et les résultats réels surviennent.

Si vous trouvez plusieurs raisons qui expliquent les disparités entre les cibles et les résultats réels, concentrez-vous sur un ou deux problèmes dont la résolution aura le plus grand impact.

Vos cibles sont probablement établies en fonction de votre budget. Par conséquent, lorsque vous proposez d'adapter vos cibles, vous devez également aborder l'impact que cela aura sur votre budget.

Développement de solutions

Une fois que vous avez identifié les disparités, vous voudrez en connaître la ou les causes et trouver des solutions.

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, c'est-à-dire celui qui générera le meilleur retour sur investissement en termes de temps, de personnel et de ressources. Si possible, faites un essai pilote de vos modifications 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. Surveillez également minutieusement la progression de l'intervention et mettez par écrit toutes les modifications que vous avez apportées. Si vous lancez une intervention qui est également utilisée par d'autres sous-bénéficiaires ou le bénéficiaire ailleurs, partagez votre expérience pour que chacun profite des enseignements tirés. Voici quelques suggestions pour avancer et régler certains types de problèmes particuliers.

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 œuvre

Parfois, adapter vos stratégies de mise en œuvre peut remettre votre programme sur les rails. Mieux vaut éviter ces pièges :

- si vous adaptez votre budget, demandez l'accord du donateur, en particulier pour répartir de nouveau le budget entre les catégories du budget ;
- faites des essais pilote de vos changements dès que possible. Attendez quelques mois que les solutions proposées fonctionnent avant d'essayer d'accélérer les choses pour arranger les disparités de cibles. Vous pouvez toujours demander un délai supplémentaire plus tard.
- Mettez par écrit les adaptations pour que les erreurs ne se répètent pas.

Traitement des problèmes liés à la qualité des données

Traitez immédiatement les problèmes liés à la qualité des données que vous rencontrez. Par exemple, si le problème est une sous-évaluation, commencez par vous assurer que chaque personne impliquée a la même et bonne définition des personnes et des choses qu'elle doit compter pour chaque indicateur.

Assurez-vous que votre équipe comprend l'indicateur. Parfois, les indicateurs sont clairement définis par le PEPFAR. Parfois, les normes minimales sont établies par les équipes nationales. Parfois, votre organisation doit établir sa propre norme minimale pour compter une personne qui a été « touchée ». Si l'ensemble de votre équipe n'est pas d'accord sur le seuil à atteindre pour être compté, des erreurs de comptage du nombre de bénéficiaires risquent de survenir.

Revoyez le guide de référence des indicateurs du PEPFAR pour vous assurer que vos définitions sont justes. Vérifiez s'il existe d'autres normes nationales en consultant votre Responsable d'activité dans le pays.

Si vous avez transmis des résultats au PEPFAR susceptibles de contenir des erreurs, contactez votre Représentant de l'Officier d'accord ou Représentant de l'Officier chargé des contrats (AOR/COR) pour discuter du problème afin de voir de quelle façon les anciens rapports peuvent être corrigés.

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 également des adaptations si vos résultats réels sont considérablement plus importants que les cibles. Par exemple, de meilleurs résultats que prévu peuvent affecter vos budgets et d'autres activités liées. En outre, des résultats réels plus élevés peuvent être le signe d'un double comptage. Par conséquent, soyez attentif pour repérer les résultats réels anormalement hauts et préparez-vous à faire une étude et des adaptations 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 collaborer avec votre AOR/COR pour faire ces changements.

Ce faisant, prenez les points suivants 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 prolongation non financée pourrait-elle vous aider à atteindre vos cibles initiales ? Si la réponse est encore « non », alors vous devrez développer une raison bien élaborée et basée sur des données factuelles pour soutenir votre demande de réduction des cibles.

Lorsque vous adaptez vos cibles, essayez de déterminer les hypothèses correspondantes. Par exemple, disons que votre programme orphelins et enfants vulnérables (OVC) n'est pas assez performant et que la raison est, en partie, qu'il n'y a pas autant d'orphelins et enfants vulnérables que vous le supposiez dans le secteur. Développez une formule qui le démontre et utilisez-la 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, vous devez également aborder 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.

Conclusion

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 enseignements tirés, 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.

Relations Extérieures

RELATIONS EXTÉRIEURES

Comment procédez-vous pour que votre organisation se démarque ? De nombreuses organisations font un travail remarquable mais ont des difficultés à diffuser leurs résultats aux parties prenantes. Développer sa capacité à communiquer et maintenir des relations efficaces avec les bénéficiaires, les donateurs, les partenaires potentiels, les autres parties prenantes et le public est la clé de l'aptitude d'une organisation à obtenir le soutien dont elle a besoin pour survivre et se développer.

Cette section commence par aborder la planification de la communication, puis décrit la façon de communiquer plus efficacement avec un éventail de publics clés, y compris les bénéficiaires, les partenaires, les donateurs et les médias, via le choix de la marque, la présentation éclair, l'écriture de récits de réussite du programme et d'autres stratégies et tactiques.

Sujets abordés :

7.1 Développement d'un plan de communication

7.2 Choix de la marque de votre programme

7.3 Respect des exigences de marquage du donateur

7.4 Présentation éclair de votre programme à des partenaires et bailleurs de fonds potentiels

7.5 Récits de réussite du programme

7.6 Implication de la communauté

7.1

Marketing des ONG : développement d'un plan de communication

Q **Qu'est-ce que le marketing ? Pourquoi est-il important pour notre ONG ? En quoi est-il lié à la communication ?**

R Souvent, lorsque nous pensons au « marketing », nous pensons à la promotion et à la publicité des produits en vente. Mais le marketing représente bien plus que cela. Chaque fois que vous essayez de rentrer en contact avec un groupe de personnes extérieur à l'organisation, cela peut être considéré comme du marketing.

Le marketing va de l'amélioration de la réactivité du service client au théâtre de rue, en passant par l'affichage de banderoles et l'application de logos. C'est tout ce qui contribue 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. Un marketing efficace peut améliorer l'aptitude de votre organisation à attirer des financements, à servir plus de bénéficiaires et à faire avancer votre mission. Cela peut vous aider à augmenter la viabilité de votre ONG.

Développement de votre plan de communication

Un plan de communication est une feuille de route qui indique quelle direction prendre pour façonner votre image, créer une demande pour vos services et construire des relations avec les publics cibles clés. Placer la communication dans le contexte du marketing vous aide à élargir votre pensée et vous offre de nouvelles possibilités. Comme le plan de travail d'un projet, le plan de communication établit :

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

Le développement d'un plan de communication pour votre organisation doit impliquer un échantillon de membres du personnel représentatifs de différentes activités, y compris des responsables de programme et des responsables financiers. Dès le début, allez au-delà des bénéficiaires d'un seul programme en incluant également la communication avec d'autres groupes comme des donateurs, d'autres ONG et des volontaires potentiels.

Le plan définit ce que vous attendez de votre communication et ce vous devez faire pour y parvenir. Comme pour tout processus de planification, on commence par se poser quelques questions de base :

- Pourquoi voulons-nous communiquer avec notre communauté ? (buts)
- Qu'espérons-nous obtenir ? (réalisations)
- Avec qui voulons-nous communiquer ? (public)

DÉFINITIONS

Marketing : les processus et activités qui 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.

Communication : le processus de transmission d'idées et d'informations sur la nature de votre organisation et les problèmes qu'elle traite. Une activité constante et fondamentale, essentielle pour soutenir une organisation.

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.

EXAMEN DE VOTRE PLAN

Une fois que vous avez établi un plan de communication, revoyez-le tous les six mois pour évaluer le degré d'atteinte de vos objectifs. Parlez avec le personnel responsable de chaque activité et révisez votre stratégie et vos tactiques selon le besoin.

Lors de l'examen, posez-vous les questions suivantes :

- Avons-nous communiqué efficacement avec tous les groupes cibles ? Y a-t-il d'autres groupes avec qui nous devrions communiquer ?
- Répondons-nous aux besoins et/ou aux exigences du donateur grâce à nos efforts de communication ?
- Notre effort de communication global améliore-t-il notre travail en tant qu'organisation ?

- Que voulons-nous communiquer ? (message)
- Qui communiquera le message ? (messagers)
- De quelle manière voulons-nous le communiquer ? (voies)

Vos réponses à ces questions deviennent votre plan d'action. Les étapes suivantes impliquent de développer du matériel efficace, de diffuser le message, d'évaluer vos efforts, et d'adapter et soutenir ces derniers selon le besoin.

Définition de vos objectifs de communication

Lorsque vous créez un programme de santé publique, la première chose que vous faites est de vous informer sur les personnes et le risque sanitaire ciblés par votre programme. De la même façon, en marketing, vous commencez aussi par réfléchir aux personnes avec qui vous allez communiquer en dehors de l'organisation comme :

- les bénéficiaires (existants et potentiels) ;
- les donateurs (existants et potentiels) ; ou
- les volontaires (existants et potentiels).

Examinez sérieusement vos efforts de communication existants, le cas échéant, et la façon dont vous abordez les publics cibles en discutant avec eux. Apprenez ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. Ensuite, décrivez, dans les termes les plus simples, ce que vous voulez exactement communiquer à chaque groupe. Par exemple :

Nous voulons que les bénéficiaires potentiels sachent :

- quels services nous offrons ;
- pourquoi ils ont besoin de ces services, particulièrement la façon dont ils en bénéficieront ; et
- qui rend ce travail possible (c'est-à-dire attribuer du mérite au donateur).

Vous définissez ainsi vos buts de communication. Comme les « objectifs stratégiques » de votre plan de travail, vous voudrez ensuite développer une ou plusieurs « activités » dans le but d'atteindre chaque objectif.

Création d'activités de communication

Lorsque vous pensez à chaque objectif, demandez-vous : « Quelle est la meilleure façon de transmettre mon message aux individus du groupe cible ? ».

- 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 votre message ?
- De quels aspects culturels devez-vous avoir connaissance ?

Puis, comme vous le faites quand vous créez un plan de travail, concevez des activités de communication « ÉCLAIRÉS » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définies). Dans votre plan, n'oubliez pas de prendre en considération le budget, d'inclure suffisamment de personnel pour être efficace et de mentionner les bonnes pratiques et les réglementations.

Réalisations attendues

Comme pour la création des « cibles » dans votre plan de travail, assurez-vous que votre plan inclut les réalisations attendues avec des délais spécifiques. De plus, pour chaque activité, attribuez la responsabilité du suivi de l'exécution et des réalisations à un membre du personnel.

Voici des exemples de réalisations attendues :

- À la suite de notre activité de promotion des services, l'inscription de nouveaux bénéficiaires dans notre programme augmentera de 25 % au cours de l'année.
  Personne responsable : le chef technique.
- Tous les produits de base financés par le donateur seront marqués selon le plan de marquage dans un délai d'un jour ouvrable après réception.
  Personne responsable : le responsable des acquisitions.
- Au cours de l'année à venir, le personnel participera au moins à trois assemblées pour partager les bonnes pratiques et les enseignements tirés de notre projet avec la communauté nationale d'ONG.
  Personne responsable : le directeur général.

Étapes suivantes

Une fois achevé, partagez votre plan de communication avec l'ensemble du personnel et parcourez avec eux les aspects spécifiques liés à leur travail. Donnez à chacun les moyens de communiquer efficacement au sujet de votre organisation. Cela vous aidera à renforcer sa valeur auprès des bénéficiaires et des autres publics cibles.

RÉFÉRENCES

La boîte à outils de la communauté
http://ctb.ku.edu/en/

Audit de communication stratégique
http://www.mediaevaluationproject.org/WorkingPaper1.pdf

7.2

Choix de la marque de votre programme

DÉFINITIONS

Marketing : les processus et activités qui contribuent à l'image publique de votre organisation. 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.

Communication : le processus de transmission d'idées et d'informations sur la nature de votre organisation et les problèmes qu'elle traite. Une activité constante et fondamentale, essentielle pour soutenir une organisation.

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.

Q **Qu'est-ce qu'une marque ? Comment en développer une ? Quelles sont les attentes des donateurs ?**

R Le choix de la marque est le processus de développement et d'utilisation d'images et de mots, comme des logos et des slogans, afin de créer une identité pour un produit ou un service. Une marque est la représentation visuelle de cette identité qui aide les personnes à distinguer une chose d'une autre, par exemple, Coca-Cola de Fanta ; l'USAID du Ministère du développement international (DFID). Ci-dessous, nous allons étudier deux aspects du choix de la marque : en tant qu'élément qui communique l'identité de votre organisation ou de votre programme et en tant qu'exigence du donateur.

Développement de votre marque

Certaines personnes sont intimidées par le « choix de la marque » : elles pensent que cela demande des compétences artistiques et créatives particulières qu'elles ne sont pas surs d'avoir. Cependant, comme vous allez le voir, le choix de la marque élémentaire est quelque chose que chacun d'entre nous peut faire. Il se construit sur ce que vous avez appris en développant votre plan de communication.

Pour commencer : impliquez un échantillon représentatif du personnel et des volontaires dans le processus décrit ci-dessous. Pensez également à prendre en considération les exigences du donateur et des organisations partenaires pour le choix de la marque et le marquage. Revoyez les réponses aux questions de base que vous vous êtes posées lorsque vous développiez votre plan de communication. Ensuite, pensez aux personnes et à la communauté que vous servez.

En guise de travail préparatoire : répondez à ces trois questions clés :

1. **Qui sont nos bénéficiaires ?** Notez chaque préoccupation linguistique, culturelle ou autre qu'ils peuvent avoir par rapport à la demande de vos services, comme assurer la confidentialité ou éviter la stigmatisation et la discrimination.

2. **Quelle est l'essence de ce que nous faisons ?** Résumez la mission de votre programme en une phrase en essayant d'exprimer son objectif principal. Par exemple : « Le projet a pour but d'améliorer la vie des femmes dans la région XYZ en leur proposant des services complets et de qualité relatifs au VIH/SIDA ».

3. **Comment voulons-nous que nos bénéficiaires perçoivent notre programme ?** Considérez votre programme du point de vue de vos bénéficiaires. Pour toucher leurs sentiments et leurs perceptions, demandez-vous : « Quelle serait la personnalité du programme s'il en avait une ? ». Par exemple, il pourrait être : « sûr, digne de confiance, confidentiel, utile, réconfortant. ». Ces adjectifs vous aideront à penser de manière plus créative à un nom ou même à un symbole graphique ou un logo.

Attribution d'un nom à votre programme

Avec ces informations en main, donnez un nom à votre organisation ou votre programme. Il n'existe aucune formule magique pour trouver un nom. Cependant, vous ne devez pas être trop littéral. 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 ».

Il peut s'agir d'un nom simple ou d'un acronyme, en anglais ou dans la langue natale de la zone où vous mettez en œuvre votre programme. D'autres conseils pour nommer votre programme :

- Évitez les noms trop longs ; le nom de votre programme doit être facile à retenir.
- Faites une recherche Internet sur votre proposition de nom pour voir si un autre groupe a déjà pris le nom que vous souhaitez utiliser.
- Évitez les acronymes qui ne sont pas fluides ; par exemple, PJS (Programme pour les jeunes sur la santé).

Ajout d'une identité graphique ou d'un logo

Pour certains, créer un symbole graphique ou un logo pour leur programme est souvent l'aspect le plus intimidant du choix de la marque. Toutefois, vous serez sans doute surpris de voir à quel point cela peut être amusant.

Demandez-vous quelles images peuvent représenter le nom de votre programme ou illustrer les adjectifs et les objectifs qui décrivent le caractère ou la personnalité de l'organisation ou du programme que vous voulez projeter.

Pensez à des images populaires dans la région : une fleur, un arbre ou un animal peuvent symboliser ce que vous faites, ou bien une image géographique ou culturelle. Si vous n'arrivez pas à vous décider, pensez à utiliser une police de caractères distinctive, mais néanmoins lisible, pour votre nom de marque.

C'est une bonne idée pour tester votre marque, en particulier si vous mettez en œuvre votre programme dans une culture et une langue différentes des vôtres. Demandez aux locuteurs natifs ce qu'ils en pensent. 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 le nom de marque et le logo, il est temps de les intégrer, en même temps que les éléments qui identifient vos donateurs, à vos communications publiques et aux produits livrables de votre programme.

Travail avec la marque d'un donateur

Que vous travailliez avec l'USAID ou un autre donateur, maintenant ou à l'avenir, vous devez développer et mettre en œuvre une stratégie de marque qui répond aux exigences du donateur. Même si votre bailleur de fonds n'exige aucune stratégie de marque, en développer une est un bon moyen d'informer votre personnel et vos sous-partenaires de votre politique.

REMERCIEMENT AUX DONATEURS ET AUX PARTENAIRES

Votre ou vos donateurs veulent peut-être également que les bénéficiaires sachent qui a financé les services une fois votre marque en application.

L'Accord de coopération de l'USAID inclut des clauses standard pour le choix de la marque et le marquage.

L'USAID requiert que les bénéficiaires soumettent une stratégie de marque. Il existe deux parties dans la stratégie de marque : un Plan de mise en œuvre du choix de la marque (BIP) qui expose la façon dont le programme financé par l'USAID va être promu auprès du public et un Plan de marquage (MP) qui définit les programmes, les projets, les activités, les communications publiques ou les produits de base spécifiques qui doivent être clairement marqués de l'identité de l'USAID.

Le Plan de mise en œuvre du choix de la marque doit décrire :

- La façon dont l'identité de l'USAID doit être promue et communiquée aux bénéficiaires et aux citoyens du pays hôte ;
- La façon dont l'organisation prévoit de faire la publicité du programme, par exemple par le biais de communiqués de presse, d'entretiens radiophoniques, d'un site Web ;
- Les étapes clés qui doivent être soulignées et annoncées, par exemple le lancement du programme, l'annonce de constatations d'une recherche, la publication de rapports, l'annonce de l'aboutissement d'un projet ;
- La façon dont les donateurs seront identifiés ; et
- La façon dont les donateurs seront remerciés.

RÉFÉRENCES

Chapitre 320 de l'ADS de l'USAID
Choix de la marque et marquage
http://www.usaid.gov/policy/ads/300/320.pdf

7.3

Respect des exigences de marquage du donateur

Q **Qu'est-ce que le marquage et comment répondre aux exigences du donateur ?**

R Une fois votre plan de communication établi, il est temps de présenter votre marque au public (le nom de votre programme et votre logo, si vous en avez développé un). Pour mettre votre marque en œuvre, vous pouvez, entre autres, la placer sur des enseignes à l'extérieur des bureaux et sites de votre projet ou l'imprimer sur tout le matériel que vous distribuez aux bénéficiaires. Le processus d'application du nom/de la marque de votre programme, du logo ainsi que des éléments qui identifient le ou les donateurs s'appelle le « marquage ». Ci-dessous, nous nous intéressons à la façon de répondre aux exigences du donateur en termes d'utilisation d'une marque pour marquer les sites, les produits livrables et les produits de base du programme.

Le marquage va au-delà de la simple identification de votre programme, il permet également de remercier les personnes qui financent, soutiennent et mettent en œuvre votre programme. Un marquage approprié consolide les relations entre les partenaires de mise en œuvre et attribue du mérite aux donateurs dans la réalisation du programme.

Tous les accords de l'USAID incluent des exigences spécifiques en termes de marquage.

Création d'un plan de marquage

La meilleure façon de vous assurer de répondre à toutes les exigences du donateur est de créer un plan de marquage qui expose exactement où, quand et comment vous allez marquer les produits livrables, les sites et les événements du programme. Cela peut être un complément précieux à votre plan de communication.

L'USAID vous demande de soumettre une stratégie de marque composée d'un Plan de mise en œuvre du choix de la marque (BIP) et d'un Plan de marquage (MP). L'Officier d'accord doit approuver votre stratégie de marque avant de la mettre en exécution.

Votre plan de marquage doit préciser l'approche pour différents produits livrables et, au moins, répondre à toutes les exigences du donateur. Le plan doit prévoir :

- ***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 ;
- ***La façon dont vous allez marquer*** : le type de marquage et ce que vous allez marquer (par exemple, des banderoles lors d'événements, des autocollants sur les équipements) ;
- ***Le moment où vous allez marquer*** : au cas où un élément ne pourrait pas être marqué immédiatement de façon permanente, décrivez tout marquage temporaire et les plans de marquage final ; et
- ***L'endroit où vous allez marquer*** : décrivez la taille et l'emplacement du logo du donateur et de tout autre logo.

DÉFINITIONS

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.

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 une réaction émotionnelle chez les bénéficiaires (de préférence des émotions positives), qui sont influencés par leurs interactions avec la mise en œuvre de la marque (promotion, service clients, autres clients).

Marquage : le processus physique consistant à appliquer un nom de programme, une marque et/ou un logo ou bien un élément d'identité sur le matériel du projet et du programme. rendre les publics cibles spécifiques plus conscients d'un produit, d'un service ou d'une idée.

DANS VOTRE ACCORD

Les Accords de coopération de l'USAID incluent une clause standard intitulée « Marquage au titre de l'assistance financée par l'USAID ». Des informations supplémentaires sont disponibles sur le site Web de l'USAID sur le choix de la marque website http://www.usaid.gov/policy/ads/300/320.pdf.

Un marketing efficace peut consolider l'identité de votre organisation, augmenté sa visibilité et renforcer sa crédibilité à la fois auprès des bénéficiaires et des donateurs.

Marquage des produits livrables du programme

Les produits livrables du programme doivent être marqués pour identifier et attribuer du mérite aux donateurs ainsi qu'aux personnes qui mettent le programme en œuvre. Notez que tous les produits livrables ne seront pas marqués de la même façon. Les produits livrables bien en vue, comme une clinique, peuvent être marqués des éléments qui identifient tous vos partenaires de mise en œuvre et vos donateurs.

Cependant, les équipements acquis pour le programme, comme les ordinateurs ou tout autre équipement de bureau, peuvent être marqués uniquement du logo du donateur qui a financé le programme. Voici quelques exemples de produits livrables du programme qui peuvent être marqués du logo du donateur ou des éléments qui l'identifient :

- ***les sites du projet*** ;
- ***les documents électroniques et imprimés***, comme le matériel informationnel et promotionnel, les présentations audio-visuelles, les annonces émanant de services publics, les sites Web ;
- ***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.

Produit(s) livrable(s) du programme	Matériel de marquage utilisé, emplacement et moment
Sites des activités	• Identité de l'USAID affichée sur un tableau en dehors des locaux de chaque site où se déroulent les activités
Documents imprimés, publications et matériel promotionnel	• Identité de l'USAID imprimée au bas de la page de couverture • Avis de non-responsabilité des communications publiques de l'USAID inclus • Moment : dès que le matériel est produit

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 des éléments qui identifient votre donateur (et peut-être également votre logo).

Exceptions

Dans certaines situations, l'application d'un élément d'identité ou d'un logo n'a aucun sens. Vous ne devez pas appliquer de logo quand il risque :

- 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 ; ou

- de représenter un risque accru pour la sécurité des volontaires, du personnel ou des bénéficiaires.

Incluez dans votre plan de marquage toute exception prévue. Si une situation imprévue survient, vous devez demander une exemption à votre Officier d'accord (par le biais de votre Représentant de l'Officier d'accord/ Représentant de l'Officier chargé des contrats ou AOR/COR).

Exigences particulières pour les partenaires de l'USAID

L'Officier d'accord peut exiger une révision de pré 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/COR avant de les imprimer pour lui demander si l'USAID souhaite ce genre de révision. Vous devez également fournir des copies de chaque matériel de communication et du programme produit dans le cadre de la subvention à votre AOR/COR ou votre Responsable d'activité.

Toute communication publique financée par l'USAID, et dont le contenu n'a pas été approuvé par l'USAID, doit contenir un avis de non-responsabilité. Consultez le site Web de l'USAID sur le choix de la marque http://www.usaid. gov/policy/ads/300/320.pdf pour plus de détails.

RÉFÉRENCES

Chapitre 320 de l'ADS de l'USAID Marquage et choix de la marque http://www.usaid.gov/policy/ads/300/320.pdf

7.4

Présentation éclair de votre programme à des partenaires et bailleurs de fonds potentiels

DÉFINITIONS

Présentation éclair : présentation des buts et des caractéristiques de votre programme d'une manière concise, persuasive et convaincante à votre interlocuteur ; une façon très brève d'exposer votre cas et de promouvoir votre cause.

Veillez à ce que votre présentation éclair reste courte et séduisante ; expliquez à votre interlocuteur ce que votre organisation a d'unique sans vous perdre dans les détails.

Q **Pourquoi est-il important de développer une « présentation éclair » pour notre programme ?**

R À tout moment au cours de vos activités quotidiennes, vous pouvez tomber sur un partenaire potentiel, un futur bailleur de fonds ou un représentant d'un groupe de personnes qui pourraient bénéficier de vos services. Par exemple, vous pouvez croiser, lors d'une réunion, un bailleur de fonds potentiel ou rencontrer sur le marché communautaire un vendeur qui dirige une association professionnelle locale. Vous pouvez être assis près d'un partenaire potentiel lors d'une cérémonie religieuse ou vous retrouver dans le même magasin qu'une personne susceptible d'influencer considérablement votre programme. Au cours de l'échange bref avec ces personnes, qui qu'elles soient, vous réalisez qu'elles pourraient être très utiles pour votre organisation... si elles avaient connaissance de votre bon travail.

La meilleure façon de vous préparer à de telles rencontres fortuites est d'avoir une présentation éclair bien rédigée résumant les aspects uniques de vos services ou produits, à même d'enthousiasmer vos interlocuteurs. Votre « présentation éclair » est une présentation courte et persuasive de votre programme, une sorte d'avant-goût qui donne envie à l'interlocuteur d'en savoir plus. (Elle est parfois appelée discours d'ascenseur, à savoir un résumé rapide et convaincant de ce que fait votre organisation, qui ne prend pas plus de temps à exposer qu'un voyage en ascenseur, entre 30 et 90 secondes.)

La présentation éclair est une compétence primordiale qui s'apprend. La partie suivante expose les composants de base d'une présentation éclair et donne des conseils pour la mener à bien de manière efficace.

Quels sont les éléments de base d'une présentation éclair ?

Une présentation éclair n'est pas destinée à exposer en détail tous les aspects de votre organisation (ses forces, ses faiblesses, son personnel, sa vision de l'avenir) ; au contraire, elle se veut un énoncé concis et déterminé qui met en évidence la valeur de votre programme. Les présentations éclair réussies sont courtes et vont droit au but.

Une présentation éclair doit répondre à quatre questions clés :

1. **Qui sommes-nous ?**
2. **Que faisons-nous ?**
3. **Pourquoi l'interlocuteur doit-il nous financer/travailler avec nous/ établir un partenariat avec nous ?**
4. **Que recherchons-nous ?**

1. Qui sommes-nous ?

Pensez de manière critique à votre organisation et à la façon de la décrire d'une manière qui la distingue par rapport aux autres. Par exemple, votre organisation peut être la seule de la communauté à employer des infirmières à la retraite, à s'appuyer principalement sur des jeunes volontaires ou à atteindre une population fortement défavorisée. Assurez-vous que ces points soient pertinents pour l'interlocuteur visé. Par exemple, les intérêts d'un partenaire potentiel sont probablement différents de ceux d'un bailleur de fonds potentiel.

2. Que faisons-nous ?

Décrivez le service principal de votre organisation en une unique phrase courte. Assurez-vous de mentionner ce qui distingue votre organisation des autres travaillant dans le même domaine.

3. Pourquoi une personne doit-elle nous financer/travailler avec nous/établir un partenariat avec nous ?

Ayez connaissance de votre cible et de ses besoins. Voici une autre façon de formuler cette question : de quoi a besoin cette personne ou que veut-elle, et que seule mon organisation peut lui offrir ? Il y a certainement de nombreuses autres organisations qui font un travail similaire avec des populations similaires ; expliquez pourquoi il vaut mieux choisir votre organisation plutôt qu'une autre. En termes commerciaux, quel est l'avantage concurrentiel de votre organisation ? N'oubliez pas que tous les interlocuteurs ne réagiront pas de la même manière. Choisissez d'aborder des sujets qui, à votre connaissance, présentent le plus grand intérêt pour votre interlocuteur ; expliquez ce que votre organisation peut faire pour lui. Par exemple, expliquez pourquoi il serait mieux qu'un bailleur de fonds appuie vos programmes, qu'une organisation établisse un partenariat avec vous plutôt qu'une autre, ou qu'un client utilise votre service plutôt que d'autres.

4. Que recherchons-nous ?

Lorsque vous façonnez votre *présentation éclair*, gardez à l'esprit la finalité de votre conversation. Quel est le but de votre discours ? Souhaitez-vous simplement obtenir une carte de visite afin de rester en contact ? Souhaitez-vous discuter d'un partenariat dans le cadre d'un appel d'offres à venir ? Ou peut-être présentez-vous votre organisation à un candidat potentiel au poste de Directeur général et souhaitez l'inviter à poser sa candidature ou à participer à un entretien.

Quelle que soit la finalité, concentrez-vous sur un but. Par exemple, lorsque vous discutez avec un donateur potentiel, votre but peut être de parvenir à arranger un rendez-vous au cours duquel vous pourrez parler plus en détail de votre programme et des raisons pour lesquelles vous méritez un financement. En gardant ce but à l'esprit, vous pouvez terminer votre présentation éclair par : « Il ne s'agit que de certains aspects de ce que notre organisation réalise ou espère réaliser. Je serais heureux de vous rencontrer pour discuter de cela plus en détail… quelle est la meilleure façon de vous contacter ? »

Conseils supplémentaires pour améliorer votre présentation éclair :

- ***Racontez une histoire.*** Une présentation éclair doit ressembler à la narration d'une histoire ; elle doit intriguer votre interlocuteur et capter son attention pendant 30 à 90 secondes. Ne vous en tenez pas à des faits, assurez-vous d'engager votre interlocuteur dans la discussion et de retenir son attention.
- ***Réfléchissez bien à votre « hameçon ».*** Un « hameçon » est un aspect intéressant qui séduit l'interlocuteur et le pousse à poser des questions. Par exemple, vous pouvez commencer par une

LES 9 « C » D'UN « DISCOURS D'ASCENSEUR »

Concis
Un discours d'ascenseur efficace contient aussi peu de mots que possible, sans pour autant être trop succinct.

Clair
Un discours d'ascenseur efficace doit pouvoir être compris par vos grands- parents, votre conjoint(e) et vos enfants, c'est pourquoi il ne doit donc pas contenir d'acronymes et de mots trop longs.

Convaincant
Un discours d'ascenseur efficace explique le problème auquel vous avez apporté une solution.

Crédible
Un discours d'ascenseur efficace explique pourquoi vous êtes qualifié pour cerner le problème et développer une solution.

Conceptuel
Un discours d'ascenseur efficace s'en tient à des principes généraux et ne rentre pas trop dans les détails.

Concret
Dans la mesure du possible, un discours d'ascenseur efficace est également spécifique et tangible.

Caractère personnalisé
Un discours d'ascenseur efficace traite des intérêts et préoccupations spécifiques de l'interlocuteur.

Cohérent
Chaque version d'un discours d'ascenseur efficace transmet le même message de base.

Conversationnel
Le but d'un discours d'ascenseur est simplement de « lancer l'hameçon », d'engager un dialogue avec l'interlocuteur, et non de conclure directement l'affaire.

Source: Chris O'Leary. 2008. http://www.elevatorpitchessentials.com/essays/ElevatorPitch.html

« Le plus précieux de tous les talents consiste à ne jamais employer deux mots quand un seul suffit. »

—Thomas Jefferson

phrase du type « L'année dernière, mon organisation a sauvés 4000 vies », « Mon ONG change la vision des enfants surs l'école » ou « Notre approche de la prévention du VIH a influé sur la vie de 15 000 enfants en Afrique du Sud ». Votre hameçon doit attirer l'attention de l'interlocuteur et lui donner envie d'en savoir plus sur votre organisation.

- ***Sachez qui est votre interlocuteur.*** Votre présentation éclair doit expliquer pourquoi votre interlocuteur doit s'intéresser à ce que vous faites. Pensez à ce qu'un donateur individuel voudrait entendre par rapport à une agence privée. Pensez aux informations susceptibles de changer en fonction de l'interlocuteur.
- ***Soyez toujours prêt.*** Entraînez-vous à faire votre présentation éclair jusqu'à ce qu'elle paraisse aisée et non « récitée ». Pensez à la répéter devant un miroir ou devant des collègues ou amis jusqu'à ce qu'elle paraisse naturelle et non apprise par cœur. N'oubliez pas que vous n'avez qu'une chance de faire une première bonne impression.
- **Donnez toujours suite à la conversation.** Après avoir terminé votre présentation éclair et atteint votre but, assurez-vous d'y donner suite. Si vous avez demandé une carte de visite, envoyez immédiatement un courrier électronique à votre contact pour fixer un rendez-vous et rappelez les détails de votre discussion de façon à ce qu'il puisse se la remémorer.

Exemple de présentation éclair lors d'une rencontre fortuite avec le propriétaire d'une entreprise

Situation : Mary Smith, Directrice générale de VOTRE ONG, alors qu'elle fait ses achats au marché des producteurs locaux, rencontre par hasard le chef d'une petite entreprise.

Cible : le propriétaire d'une entreprise bien connue. But immédiat : engager une conversation qui mènera à un rendez-vous. But final : établir un partenariat avec l'entreprise et y placer des apprentis.

Exemples de points de discussion	Raisons
Bonjour, je suis Mary Smith de VOTRE ONG. Au cours des trois dernières années, nous avons changé la vie de centaines d'adolescents séropositifs vivant dans NOTRE VILLE. *Nous offrons des services de conseil, de scolarisation et de formation professionnelle aux jeunes qui étaient inemployables et se mettaient souvent à mendier.* *Notre financement provient de l'USAID et du Ministère local de la santé.*	Racontez votre histoire et utilisez un « hameçon ». Présentez l'aspect unique de la mission—travailler avec des adolescents. Sachez qui est votre interlocuteur lorsque vous décrivez ce que fait l'organisation—former des travailleurs compétents. Soyez simple. N'utilisez pas de jargon (par exemple OVC ou solutions viables). Respirez. Écoutez. Recherchez des indices non verbaux, adaptez si nécessaire.

Exemples de points de discussion	Raisons
J'ai des idées intéressantes pour votre entreprise et j'aimerais en discuter avec vous à un moment plus approprié. Quelle est la meilleure façon de convenir d'un rendez-vous ?	Visez le but immédiat tout en gardant à l'esprit le but final. Étant donné que ce n'est ni l'endroit ni le moment pour une longue conversation, essayez d'engager un dialogue qui mènera à un rendez-vous, ne demandez pas à placer un apprenti.
Comment puis-je vous contacter ? Par téléphone ou par courriers électronique ? Pourrais-je avoir une carte de visite ?	Demandez des informations de contact—un numéro de téléphone ou une adresse électronique.
Merci.	
Nous rencontrons tellement de personnes tous les jours ; pour vous aider à vous rappeler de notre organisation, je voudrais que vous sachiez que trois de nos apprentis couturiers ont conçu et réalisé tous les uniformes pour l'école élémentaire locale ABC.	Avant de partir, mentionnez quelque chose de difficile à oublier qui renforce la mission et les réalisations de l'organisation.
Voici ma carte. Je vous contacterai dans quelques jours. Ce fut un plaisir de vous rencontrer.	Avant de donner votre carte, écrivez une petite note au verso, par exemple « apprentis qui ont fait les uniformes de l'école ABC », en guise de rappel pour le destinataire.

Exemple de présentation éclair lors d'une rencontre fortuite avec un journaliste local

Situation : Mary Smith, Directrice générale de VOTRE ONG, alors qu'elle participe à une réunion du conseil local, rencontre par hasard un journaliste travaillant pour un journal ou une station de radio local(e).

Cible : un journaliste local. But immédiat : engager une conversation susceptible d'aboutir à un reportage. But final : couverture positive par les médias.

Exemples de points de discussion	Raisons
Bonjour, je suis Mary Smith de VOTRE ONG. Au cours des trois dernières années, nous avons changé la vie de centaines d'adolescents séropositifs vivant dans NOTRE VILLE. *Nous offrons des services de conseil, de scolarisation et de formation professionnelle aux jeunes qui étaient inemployables et se mettaient souvent à mendier.* *Vous avez peut-être entendu parler du « FC Notre Ville »... c'est notre club de football extrascolaire, l'un de nos moyens pour travailler avec les jeunes hommes difficilement accessibles.*	Racontez votre histoire et utilisez un « hameçon ». Présentez l'aspect unique de la mission—travailler avec des adolescents. Sachez qui est votre interlocuteur lorsque vous décrivez ce que fait l'organisation—rechercher des actualités locales intéressantes. Soyez simple. N'utilisez pas de jargon (par exemple OVC ou solutions viables). *Racontez votre histoire et utilisez un « hameçon ». Présentez l'aspect unique de la mission—travailler avec des adolescents.* Respirez. Écoutez. Recherchez des indices non verbaux, adaptez si nécessaire.
L'équipe a gagné trois matches sur quatre cette saison. Mais ce n'est pas tout, ils ont aussi appris comment prendre les bonnes décisions, sur le terrain et en dehors, en particulier sur la façon de prévenir le VIH. Pour une fois, il s'agit d'une bonne nouvelle au sujet de notre jeunesse.	Visez le but immédiat tout en gardant à l'esprit le but final. Étant donné que ce n'est ni l'endroit ni le moment pour une longue conversation, essayez d'engager un dialogue qui mènera à un rendez-vous.
Comment puis-je vous contacter ? Par téléphone ou par courrier électronique ? Pourrais-je avoir une carte de visite ?	Demandez des informations de contact—un numéro de téléphone ou une adresse électronique.
Merci.	
Avant que vous ne partiez… nous sommes si heureux que [Nom d'un grand joueur de football local] ait accepté d'entraîner l'équipe. *J'espère que vous trouverez le temps de venir à un entraînement pour voir de quelle façon nous combinons le football et la prévention du VIH, afin que vous puissiez partager cette histoire avec vos lecteurs (ou auditeurs).*	Avant de partir, mentionnez quelque chose de difficile à oublier qui renforce l'un des aspects de la mission et des réalisations de l'organisation. Si le journaliste vous dit qu'il ne couvre pas la santé, le sport ou les histoires à dimension humaine, demandez le nom d'un collègue qui le fait, puis contactez ensuite ce dernier. (Adaptez votre présentation éclair pour votre conversation téléphonique initiale.)
Voici ma carte. Je vous contacterai dans quelques jours. Ce fut un plaisir de vous rencontrer.	Avant de donner votre carte, écrivez une petite note au verso, par exemple « football et prévention du VIH », en guise de rappel pour le destinataire.

RÉFÉRENCES

Discours d'ascenseur 101
www.elevatorpitchessentials.com

Le (parfait) discours d'ascenseur
http://www.businessweek.com/careers/content/jun2007/ca20070618_134959.htm

7.5

Récits de réussite du programme

Q **Qu'est-ce qu'un récit de réussite ? Comment en écrire un au sujet de notre programme ?**

R Un récit de réussite montre de quelle manière votre organisation a un impact dans les vies. Bien plus qu'une liste d'événements ou d'activités, elle décrit un changement positif et montre la manière dont ce changement aide vos bénéficiaires ainsi que les membres de votre communauté.

Le récit de votre histoire doit être une partie importante du plan de communication et de marketing de votre organisation. Pourquoi ? Car les récits 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 valeur à la communauté. Au passage, faire le récit de 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 un ou deux récits de réussite pour chaque programme que vous mettez en œuvre.

Il existe de nombreux types de récits de réussite. Les types de récits de réussite les plus fréquents permettent au lecteur de s'identifier au problème ou au défi auquel les bénéficiaires de votre organisation font face. Cependant, les récits de réussite doivent également mettre en valeur un événement spécifique ou parler d'un outil ou d'une approche innovant(e) que votre programme a utilisée. Un bon récit de réussite complète et/ou développe les informations fournies dans vos rapports techniques, adaptées pour un public plus large.

Votre capacité à transformer les données prouvant les résultats de votre programme en un récit personnel touchant est la clé de beaucoup de bons récits de réussite. Par exemple, le récit de réussite du centre Wema (http:// www.wemacentre.org/) publié sur le site Web de NGOConnect (http://www. ngoconnect.net/wema) met en valeur le succès du centre Wema qui vient au secours et réinsère les enfants de la rue au Kenya en racontant l'histoire d'un enfant qui a participé au programme, qui a trouvé un travail et dont la vie a changé. Ce récit donne un visage humain aux chiffres qui prouvent l'impact du programme Wema.

Trouver un bon récit

Les réussites et les idées pour vos récits peuvent survenir à tout moment pendant la mise en œuvre. Il est donc nécessaire de les noter lorsqu'elles surgissent et de les garder dans un dossier auquel vous pourrez vous reporter plus tard, lorsque vous rédigerez l'ébauche du récit. Voici plusieurs façons de trouver de bons récits :

- demandez à votre personnel et à vos sous-bénéficiaires de vous conseiller des bénéficiaires de votre programme que vous pourriez inclure dans un récit de réussite ;
- documentez une approche innovante que votre programme a utilisé et qui vous a permis de toucher de nouvelles personnes ou de répondre à un besoin auquel personne n'avait fait face jusque-là ;

Les récits 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 valeur à la communauté.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE

Demande d'autorisation
Utiliser les noms, les mots et les photos des personnes dans votre récit crée un sentiment plus personnel et plus touchant. Même si les gens sont généralement contents de partager leurs histoires, il est important de respecter la vie privée des individus dans votre récit. Assurez-vous d'expliquer aux gens la manière exacte dont vous voulez utiliser le récit (le publier sur Internet ou le partager avec la presse locale, les donateurs ou autres) et demandez-leur une autorisation écrite en leur faisant signer un document vous autorisant à utiliser leurs noms et leurs photos.

Coordination avec les donateurs
Lorsque vous commencez à rédiger l'ébauche de votre récit de réussite, contactez votre AOR ou votre Responsable d'activité. Certains donateurs veulent parfois revoir le récit 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 du récit. Finalement, tout comme vous êtes fier de la réussite de votre programme, eux aussi sont contents de soutenir de bons projets.

Exemples de récits de réussite
Un grand nombre de récits de réussite publiés sur Internet peuvent vous donner des idées sur ce que vous pouvez dire au sujet de votre programme et vous montrer la manière dont d'autres organisations ont fait le récit de leurs histoires. Exemples de récits sur ces sites Web :

- Site Web de NGOConnect http://www.ngoconnect.net/success
- Site Web de NPI-Connect http://www.npi-connect.net/success
- USAID http://www.usaid.gov/our_work/global_health/aids/
- Histoires empreintes d'espoir du PEPFAR http://www.pepfar.gov/press/docs/c19597.htm

- parlez d'un événement qui vous a permis de dépasser vos cibles ;
- tirez parti de bonnes nouvelles concernant votre programme qui circulent dans votre bureau et stimulent votre personnel ; et
- basez votre récit sur une histoire que vous racontez souvent à vos collègues ou à vos donateurs et qui retient leur attention.

Écrire le récit

Un bon récit de réussite est court, riche en détails et mémorable. Bien qu'il n'y ait pas de méthode à suivre, il y a des éléments qui rendent un récit touchant. Vous ne devez pas forcément tous les inclure, mais certains peuvent rendre votre récit plus intéressant.

- **Utilisez des témoignages et des photos.** Utiliser les mots et les photos des personnes dans votre récit peut le rendre beaucoup plus personnel et toucher davantage le lecteur. (Consultez l'encadré « Demande d'autorisation »).
- **Parlez de l'avant/après ainsi que du futur.** Expliquer le problème que votre programme espérait régler en partageant une vision de ce qu'était la vie avant que votre programme ne commence est une excellente manière de montrer son impact. Votre récit 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 en présentant vos projets de développement ou de poursuite du programme.
- **N'oubliez pas les données.** Bien que ces récits soient souvent centrés sur une personne ou un groupe de personnes pour l'aspect « histoire », n'omettez pas complètement les aspects importants couverts par vos données. N'oubliez pas, le récit donne un visage humain à la preuve de l'impact de votre programme, c'est pourquoi vous devez également y inclure des données. Pensez à utiliser un graphique ou un tableau pour rendre vos données quantitatives plus compréhensibles pour les lecteurs.
- **Attribuez du mérite.** La réalisation de votre programme ne serait pas possible sans le soutien du gouvernement hôte, des donateurs, des partenaires et du personnel de l'organisation. Assurez-vous d'attribuer du mérite à tous ceux qui ont soutenu votre programme. Vous pouvez le faire dans le texte descriptif ou en mettant les logos des donateurs et des autres organisations impliquées dans la présentation imprimée ou électronique du récit.
- **Donnez vos coordonnées.** Les récits de réussite sont souvent courts, ils font entre une et deux pages (200 à 500 mots). Par conséquent, il y a probablement beaucoup d'informations que vous ne pourrez pas insérer dans votre récit. Donner vos coordonnées permet aux autres personnes intéressées par votre récit de vous contacter pour obtenir plus de détails.

Promouvoir le récit

Une fois que le récit est écrit, partagez-le avec différents publics afin de faire part de vos réussites le plus largement possible. Commencez par partager votre récit avec vos donateurs (consultez l'encadré « Coordination avec les donateurs »). Puis, partagez-le avec vos partenaires, vos bénéficiaires, le gouvernement hôte et le public.

Pensez aux stratégies suivantes pour partager votre récit :

- publiez votre récit sur un site Web : sur votre site, ceux de vos partenaires et/ou ceux de vos donateurs ;

- créez un communiqué de presse et faites part de votre récit aux médias locaux ;
- imprimez-en des copies et envoyez le récit et les photos à des sites de mise en œuvre de programmes (le cas échéant) ;
- donnez-en des copies aux représentants locaux du gouvernement ;
- envoyez votre récit 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 œuvre ;
- utilisez vos informations comme base pour les présentations lors des conférences techniques ;
- partagez votre récit avec vos partenaires et votre personnel. C'est une excellente manière de demander d'autres récits à votre équipe.

RÉFÉRENCES

Communiquer votre mission par la photographie – Astuces photographiques
http://www.photoshare.org/photo-tips

Développement et éthique de la photographie
http://www.photoshare.org/resources/development-photography-ethics

Faire le récit de votre histoire. Lignes directrices de l'USAID
http://transition.usaid.gov/stories/guidelines.html

Glossaire

Glossaire

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 les coûts des subventions, des contrats et d'autres accords avec des organisations à but non lucratif. Les principes visent à ce que le Gouvernement américain supporte 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 dans le cadre de subventions. 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 offrir de l'assistance. Le Gouvernement américain utilise cette méthode lorsqu'il souhaite s'impliquer de manière importante dans le projet. Voir aussi *Subventions*.

Acquisition : acquérir des biens et services de façon juste et transparente, conformément aux règles et aux réglementations applicables.

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, qui 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 de milliers de bénéficiaires d'un financement du Gouvernement américain.

Année fiscale : parfois appelé l'exercice financier 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'année fiscale du Gouvernement américain couvre une période de 12 mois qui commence le 1er octobre et se termine le 30 septembre suivant.

Approbation préalable : autorisation écrite du bailleur de fonds avant de mener une action.

APR : rapport de performance annuel. Rapport exigible une fois que la mise en œuvre de votre plan de travail annuel est achevée. Voir aussi *SAPR*.

Articles interdits : biens ou services ne pouvant en aucun cas être achetés. Voir aussi *Articles réglementés*.

Articles réglementés (ou produits de base réglementés) : biens ou services ne pouvant pas être achetés sans autorisation écrite spécifique préalable. Voir aussi *Articles interdits*.

Assistance : financement du Gouvernement américain à une personne ou à une organisation pour servir une fin publique. Voir aussi *Acquisition*.

Audit : un examen et une vérification indépendants du système, des archives et des activités.

B

Bénéficiaire : une personne ou entité institutionnelle directement soutenue, améliorée ou aidée par votre projet.

Bénéficiaire principal : une organisation recevant une assistance financière directe (une subvention ou un Accord de coopération) pour mener une activité ou un programme ; elle est souvent appelée « bénéficiaire principal ».

C

Cadeau : gratification, faveur, remise, divertissement, invitation, prêt, indulgence 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. Le CAP travaille 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 dans les secteurs techniques. Le 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. Adjugé par l'USAID Washington à FHI360 dans le cadre d'un appel d'offres, aucun appel d'offres supplémentaire n'est nécessaire pour exécuter une subvention d'associé dans le cadre du CAP.

Catégories budgétaires : neuf catégories standard que le Gouvernement américain suggère à tous les titulaires de subvention d'utiliser, notamment Personnel, Avantages sociaux, Voyages, Équipement, Fournitures, Contrats, Construction (parfois remplacé par « coûts de programme » pour les projets sans construction), Autre et Coûts indirects (NICRA).

CBO : organisation communautaire.

CDC : centres pour le contrôle et la prévention des maladies (une agence dépendant du HHS).

CFR : code des règlements fédéraux, la codification des règles générales et permanentes publiées dans le Federal Register (registre fédéral) par les ministères exécutifs et les agences du Gouvernement américain.

Choix de la marque : le processus de développement d'une identité pour un produit ou un service à l'aide d'images et de mots, comme des logos et des slogans, afin de provoquer une réaction émotionnelle positive chez les publics cibles.

Cible : un nombre estimé de bénéficiaires que vous comptez atteindre pour un indicateur particulier au cours d'une période donnée.

Clauses standard obligatoires : ensemble de règles et de réglementations qui doivent être suivies par les bénéficiaires des fonds de l'USAID. (Pour plus d'informations, consultez *http://www.usaid.gov/ policy/ads/300/ 303mab.pdf*)

Clôture : phase finale d'un projet pendant laquelle les activités sont finalisées et les tâches administratives sont terminées.

Code géographique : le code que l'USAID attribue aux bénéficiaires pour désigner les pays spécifiques à partir desquels les bénéficiaires sont autorisés à acheter des biens et services.

Collecte de fonds : 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.

Communication : le processus de transmission d'idées et d'informations sur la nature de votre organisation et les problèmes auxquels elle fait face. Une activité constante et fondamentale, essentielle pour soutenir une organisation. Voir aussi *Marketing*.

Conseil d'administration : le groupe qui supervise l'organisation en s'assurant qu'elle remplit sa mission, qu'elle respecte ses valeurs et qu'elle reste viable à long terme.

Constatation : tout(e) erreur, exception, écart ou manque détecté(e) par un auditeur à la suite de l'examen des éléments probants de l'audit. Les constatations se rapportent généralement (a) à la conformité aux politiques, procédures et exigences légales, (b) à l'adéquation et l'efficacité des contrôles et/ou (c) à l'efficience et l'efficacité de l'administration.

Contrat : le mécanisme que le Gouvernement américain utilise en subventionnant des acquisitions.

Contribution du bénéficiaire : la part des coûts du projet ou programme non prise en charge par le Gouvernement américain. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature. Voir aussi *Subvention égale à la somme versée*.

Contribution en nature : ressources autres qu'en espèces apportées à un projet ; cela peut inclure les services volontaires, l'équipement ou les biens immobiliers.

COR : Représentant de l'Officier chargé des contrats, le fonctionnaire du HHS chargé des aspects programmatiques et techniques d'un accord.

Coût admissible : un coût engagé considéré comme une charge admise pour l'USAID.

Coût affectable : un coût engagé spécialement pour soutenir ou promouvoir les objectifs de votre subvention dont le Gouvernement américain (ou l'USAID) permet le remboursement.

Coût raisonnable : un coût qui est généralement reconnu comme ordinaire et nécessaire et qu'une personne prudente engagerait dans le cadre commercial normal.

Coût rejeté : 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 total estimé : le coût total prévu de votre projet inclus dans votre Accord de coopération.

Coût unitaire : le rapport entre le coût réel de votre 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 communs à plusieurs projets : biens et services profitant à plusieurs projets et qu'un fournisseur ne peut pas facturer séparément pour chaque projet. Par conséquent, les coûts sont imputés à chaque projet bénéficiaire sur la base d'une formule préalablement déterminée.

Coûts directs : biens et services achetés spécialement pour le profit exclusif d'un projet et qui sont imputés 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 : coûts nécessaires pour mener à bien un projet, mais qu'il est difficile d'attribuer à un projet en particulier, comme l'électricité ou le personnel de soutien administratif. En cas de NICRA (Entente négociée sur les coûts indirects), intégrez le taux et la manière dont il est calculé. Précisez également si le taux de la NICRA est provisoire ou final.

D

DEC : Centre d'échange d'expériences en matière de développement de l'USAID, la plus grande ressource en ligne de documents de programme et techniques financés par l'USAID.

Décision de la direction : l'évaluation d'une recommandation par la direction et une décision sur la ligne de conduite appropriée à adopter.

Données de base : données collectées à propos d'indicateurs spécifiques avant le début d'une intervention qui serviront de point de départ pour la mesure du changement.

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.

E

EIN : numéro d'identification de l'employeur, utilisé par les bénéficiaires américains pour faciliter le paiement pour une subvention.

Équipe de l'objectif d'assistance : le groupe de l'USAID qui effectue une détermination préliminaire de la durée et du type d'instrument de financement.

Exclusion : une mesure prise par un agent d'exclusion pour interdire à un entrepreneur de participer à des contrats du Gouvernement américain ou des sous-contrats approuvés par le Gouvernement américain pour une période raisonnable spécifiée ; un sous-traitant soumis à cette interdiction est « exclu ».

Exemption : l'autorisation écrite permettant d'outrepasser les exigences d'une politique spécifique. Les personnes autorisées, comme les AO et les AOR, peuvent accorder des exemptions pour satisfaire les besoins spécifiques d'un projet.

F

FAR : réglementations fédérales d'acquisition, l'ensemble des lois américaines qui régissent le processus d'acquisition du Gouvernement américain.

FBO : organisation confessionnelle.

Fédéral : appartenant au Gouvernement américain.

FM (ou FMO) : le Bureau de gestion financière de votre agence.

Frais accessoires : dépenses engagées pendant le voyage, comme des gratifications et des pourboires pour les services tels que la lessive, les articles de toilette.

G

Gouvernance : le processus qui consiste à donner une vision, une orientation et une finalité à une organisation, et à en assurer la supervision, au moyen d'une structure (un Conseil d'administration) distincte de la gestion quotidienne de l'organisation.

Gestion : le fonctionnement quotidien de l'organisation. Voir aussi *Gouvernance*.

H

Horizon : la période de temps qu'une organisation étudiera dans le futur, lors de la préparation d'un plan stratégique.

HRSA : Administration des ressources et des services sanitaires (une agence dépendant du HHS).

I

Impact : résultats identifiables et mesurables des activités du projet.

Implication importante : le droit que l'USAID se réserve pour conserver un certain contrôle sur un projet d'assistance financé par 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. Les domaines d'implication importante sont spécifiés dans l'Accord.

Indemnités journalières de voyage : la somme maximale qu'une personne est autorisée à dépenser par jour par le Gouvernement américain, pour couvrir l'hébergement, les repas et les frais accessoires (M&IE) lorsqu'elle voyage pour le compte d'un projet.

Indicateur : un point de données spécifique que vous contrôlez pour suivre la progression de votre programme. Il existe des indicateurs standard du Plan présidentiel d'urgence d'aide à la lutte contre le SIDA (PEPFAR), des indicateurs standard nationaux et vos propres indicateurs, spécifiques à votre programme. Vous devez, au minimum, surveiller et faire des rapports pour tous les indicateurs standards du PEPFAR et nationaux pertinents pour votre programme. Voici un exemple d'indicateur : « Le nombre de femmes enceintes ayant bénéficié de services de conseil et de dépistage du VIH pour la prévention de la transmission de la mère à l'enfant (PMTCT) et ayant reçu leur résultats de dépistage ». Voir aussi *Cible*.

J

JSI : John Snow, Inc.

L

Liste des parties exclues : base de données consultable qui fournit une liste complète de personnes, d'entreprises et d'organisations qui ne peuvent recevoir des fonds du Gouvernement américain. Les bénéficiaires de subventions sont tenus de consulter cette base de données en ligne pour vérifier que les fournisseurs n'y figurent pas avant d'utiliser leurs services ou de procéder à un achat.

M

M&E : suivi et évaluation.

M&IE : repas et frais accessoires, engagés pendant le voyage, comme les petits-déjeuners, les déjeuners, les dîners, les gratifications et les pourboires pour les services tels que la lessive, les articles de toilette.

Mandat (TOR) : modalités qui décrivent la finalité et la structure d'un projet, habituellement créées pendant les premières étapes de la gestion d'un projet. Également appelé étendue ou énoncé des travaux (SOW).

Marketing : les processus et activités qui 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. Voir aussi *Communication*.

Marquage : application des identités graphiques ou des logos sur le matériel du programme ou la signalisation du projet pour remercier visuellement les contributeurs et identifier les organisations qui appuient 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.

Montant de la subvention (ou subvention) : le montant total que vous prévoyez de dépenser au cours de la durée du projet. Voir aussi *Montant engagé*.

Montant engagé : le montant que le Gouvernement américain a consacré au programme. Le remboursement des dépenses effectuées par le bénéficiaire au-delà du montant engagé n'est pas garanti par le Gouvernement américain. Voir aussi *Montant de la subvention*.

MOU : Protocole d'entente.

N

NICRA : Entente négociée sur les coûts indirects (il s'agit d'un taux négocié individuellement entre une organisation et le Gouvernement américain pour couvrir les coûts indirects).

Numéro DUNS (système de numérotation universel des données) : un numéro unique à neuf caractères attribué gratuitement à toutes les entreprises, 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 : 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.

Officier d'accord (AO) : le fonctionnaire de l'USAID ayant l'autorité pour passer, administrer, résilier et/ou clôturer des accords et pour prendre des décisions et tirer des conclusions à ce propos au nom de l'agence.

ONG : organisation non gouvernementale.

Origine : l'endroit où un article a été initialement cultivé ou fabriqué. Voir aussi *Provenance*.

OVC : orphelins et enfants vulnérables.

P

Partenaire : organisation qui fait partie d'une alliance conçue pour maximiser les contributions de toutes les organisations participantes afin d'améliorer la performance en termes de mise en œuvre des buts du projet.

Période budgétaire : l'incrément de temps pendant lequel le financement est approuvé, souvent un sous-ensemble de l'ensemble de la période du projet.

Personnel clé : Personnel directement responsable de la gestion du contrat ou personnel dont les connaissances professionnelles/techniques sont certifiées par l'AOR/le COR comme étant essentielles à la mise en œuvre réussie du programme.

Plafond de la subvention : le montant total que le Gouvernement américain prévoit de dépenser au cours de la durée d'une subvention.

Plan de travail : document qui présente vos activités prévues, les ressources nécessaires et vos cibles.

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 stratégiques des organisations à but non lucratif*, « En termes simples, la planification stratégique détermine la direction d'une organisation au cours de l'année suivante ou plus, la manière d'y parvenir et la façon dont elle saura si elle y est parvenue ou non. »

Pipeline : le montant des fonds engagés qui n'ont pas encore été dépensés. On le calcule en additionnant tous les fonds dépensés jusqu'à présent et en soustrayant ce total du montant total engagé jusqu'à présent.

PMTCT : prévention de la transmission de la mère à l'enfant.

Principes de la comptabilité généralement reconnus (GAAP) : un cadre standard de directives concernant la comptabilité et les rapports financiers. Ils 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.

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).

Prolongation non financée : lorsque le bénéficiaire demande et obtient un délai supplémentaire pour utiliser des fonds de la subvention originale après sa date de fin, non dépensés jusqu'alors, 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 vous acquérez un article ou un service, quel que soit le lieu où il a été initialement fabriqué. Il s'agit généralement de l'emplacement géographique du fournisseur. Voir aussi *Origine*.

R

Rapport des impôts payés aux pays étrangers : le rapport que tous les bénéficiaires du Gouvernement américain doivent remplir tous les ans 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'est pas soumise à des impôts.

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 financier et le Rapport des opérations de trésorerie fédérales.

Rebudgétisation importante : déplacer des fonds entre des catégories budgétaires au-dessus d'un certain seuil établi par votre agence de financement.

Relations extérieures : fait référence aux efforts d'une organisation pour améliorer les communications, favoriser les relations et renforcer la compréhension et le soutien par le public de l'organisation et son travail.

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

Renforcement de capacité : renforcement de la capacité d'une organisation à s'autogérer et à réaliser sa mission de façon efficace.

Représentant de l'Officier d'accord (AOR) : dans le cadre d'un contrat, ce poste est désigné sous le nom de COR ou Représentant de l'Officier chargé des contrats. Le

fonctionnaire de l'USAID chargé de suivre la progression d'un bénéficiaire vers la finalité de l'accord et servant de lien technique entre le bénéficiaire et l'Officier d'accord (AO). L'AO nomme l'AOR indiqué dans votre Accord de coopération et lui délègue l'autorité pour des responsabilités spécifiques.

Responsable d'activité ou « Responsable d'activité sur le terrain » : pour le projet NPI, le représentant du Gouvernement américain désigné pour assumer le rôle de point de contact de l'organisation dans le pays. Cette personne peut faire partie de n'importe quelle agence du Gouvernement américain impliquée dans la mise en œuvre du PEPFAR dans un pays.

Ressources humaines : fait référence à la façon dont les employés sont gérés par les organisations ou au service qui en est chargé.

Revenu du programme : fonds gagnés par le programme pour son propre profit. Le revenu du programme provient, par exemple, des frais facturés pour des services ou de la vente de produits de base. Il est également gagné par la vente d'un équipement qui n'est plus utile et qui a été acheté avec les fonds du programme. Les programmes du PEPFAR incluent rarement un revenu du programme.

S

SAPR : rapport de performance semestriel. Rapport exigible six mois après le début de la mise en œuvre de votre plan de travail annuel, servant à informer le Gouvernement américain de la progression de votre projet. Voir aussi *APR*.

Seuil de micro-achats : le montant défini par votre organisation au-dessous duquel votre procédure d'acquisition 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. Il n'existe aucune exigence du Gouvernement américain concernant la valeur de ce montant.

SF-270 : formulaire SF-270, Demande d'avance, utilisé pour demander des fonds pour une subvention ou un Accord de coopération.

SF-425 : formulaire SF-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 par le biais d'un bénéficiaire principal (ou d'un autre sous-bénéficiaire) pour mener une activité ou un programme. Voir aussi *Bénéficiaire principal*.

SOW : étendue (ou énoncé) des travaux. Voir *Mandat*.

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 certains donateurs demandent aux bénéficiaires de fournir pour qu'un projet puisse être admissible à l'octroi de fonds du Gouvernement américain. Voir aussi *Contribution du bénéficiaire*.

Suivi et évaluation (M&E) : 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.

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, une recette est enregistrée quand elle est gagnée et réalisée, quelle que soit la date à laquelle elle est encaissée. Voir aussi *Système de comptabilité de caisse*.

Système de comptabilité de caisse : une méthode de comptabilité qui enregistre les événements financiers en se basant sur les flux de trésorerie et la position de trésorerie. Une recette est reconnue lorsque les fonds sont encaissés et une dépense est reconnue lorsque les fonds sont décaissés. Dans un système de comptabilité de caisse, les recettes et les dépenses sont également appelées 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. Cela est plus simple pour les personnes 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 aussi Système de comptabilité d'exercice.

T

TA : assistance technique.

Taux d'absorption de liquidités : le rythme auquel une organisation dépense les fonds de sa subvention sur une base périodique, en général tous les mois.

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.

USG : Gouvernement américain.

V

VCT : conseils et dépistage volontaires.

Véhicule : « [V]éhicules automoteurs capables de transporter des passagers, comme les camions routiers, les bus et les voitures de tourismes, les cyclomoteurs, les scooters, les mobylettes et les véhicules utilitaires » (Partie 228.13 [b] du titre 22 du Code des règlements fédéraux).

Vérification préalable : l'évaluation nécessaire des performances passées, de la réputation et des plans d'avenir d'un partenaire potentiel ou d'une autre entité, concernant plusieurs pratiques et principes commerciaux. Cela implique normalement, au moins, un examen de leurs archives sociales, environnementales et de suivi financier.

Vérification préalable à la subvention : un examen du système financier d'une organisation pour déterminer si ce système respecte les exigences minimales de l'agence de financement avant d'attribuer les fonds.

Voyage international : tout voyage entre deux pays.

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.