Clôture de la subvention

6.1 Aperçu

6.2 Avant de commencer

6.2.1 Six conseils pour gérer la clôture de votre subvention
6.2.2 Planification pour la suite
6.2.3 Prolongation de la subvention
6.2.3.1 Demande de prolongation
6.2.4 Clôture de l'accord des sous-bénéficiaires
6.2.5 Demande de fonds finale
6.2.6 Fin de la subvention

6.3 Procédures et politiques de clôture

6.3.1 Clôture financière
6.3.1.1 Finalisation des dépenses totales
6.3.1.2 Fonds restants
6.3.1.3 Satisfaire votre exigence de contribution du bénéficiaire
6.3.1.4 Rapport financier fédéral final (SF-425)
6.3.1.5 Rapport final des impôts payés aux pays étrangers
6.3.1.6 Audit final
6.3.2 Clôture administrative
6.3.2.1 Archive des documents
6.3.3 Clôture des ressources humaines
6.3.3.1 Équipe et dynamique sociale
6.3.3.2 Obligations contractuelles et exigences légales des ressources humaines
6.3.4 Rapport de performance final

6.4 Utilisation postérieure à la subvention des produits de base et des biens financés par l'USAID

6.4.1 Vente de l'équipement et de la propriété
6.4.2 Rapport de stock final
6.4.3 Autres considérations relatives à la clôture
6.4.4 Lettre à l'USAID

6.5 Résumé

6.1 Aperçu

La clôture de la subvention représente la fin d'une source de financement particulière, mais ce n'est pas la fin de votre travail. Il s'agit plutôt du début d'une phase de transition pour votre organisation et votre équipe. Il peut également y avoir des implications pour vos bénéficiaires.

Que vous ayez ou non des fonds supplémentaires pour conserver votre projet, la phase de clôture est un instant important pour documenter et évaluer ce que vous avez appris, ainsi que pour transférer les ressources humaines, financières et autres ressources vers différentes activités, puis pour satisfaire vos responsabilités finales envers l'USAID selon les conditions de votre Accord de coopération.

Ce chapitre couvre les exigences de l'USAID concernant le rapport final (6.3.1), les réglementations concernant l'utilisation des actifs achetés avec les fonds de l'USAID une fois que la période est terminée (6.4) et les documents que vous êtes tenus de conserver après la fin de la subvention (6.3.2.1).

Objectifs

- Apprendre les démarches à suivre pour clôturer une subvention et savoir à quel moment elles sont nécessaires.
- Apprendre les exigences concernant le rapport final.
- Comprendre ce que vous devez et ne devez pas faire avec la propriété et les autres actifs relatifs au projet après la fin de la subvention.
- Comprendre les documents du projet que vous êtes tenu de conserver et pour quelle durée.

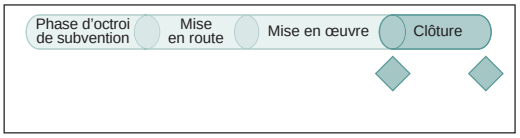
Termes clés et acronymes

- **Clôture** : la phase finale d'un projet pendant laquelle les activités sont finalisées et les tâches administratives sont terminées.
- **Contribution du bénéficiaire** : la part des coûts du projet ou du programme que le Gouvernement américain ne prend pas en charge. Il peut s'agir de contributions en espèces ou en nature.
- **NICRA** : entente négociée sur les coûts indirects, un taux négocié individuellement entre une organisation et l'USAID pour le remboursement des coûts indirects. (Pour plus d'informations sur les coûts indirects et la NICRA, consultez le Guide des bonnes pratiques en matière de coûts indirects de l'USAID sur http://www.usaid.gov/business/regulations/BestPractices.pdf.)
- **Prolongation sans frais (parfois appelée prolongation non financée)** : lorsque le bénéficiaire demande et obtient un délai supplémentaire pour utiliser des fonds de la subvention non dépensés après sa date de fin pour compléter des activités.

Passer à la suite

- Prolongation de la subvention
- Finalisation des dépenses totales
- Formulaire SF-425 final
- Archive des documents
- Exigences pour les ressources humaines
- Rapport de performance final
- Vente de la propriété
- Rapport de stock final
- Chronologie de la clôture et liste de contrôle

6.2 Avant de commencer



Lorsqu'une subvention touche à sa fin, les responsables doivent gérer plusieurs questions importantes :

- Défis de gestion : lorsqu'un projet se termine, l'enthousiasme pour ce dernier peut retomber et les partenaires ainsi que le personnel de l'organisation peuvent être impatients de passer au projet suivant. Dans certains cas, l'attention du personnel peut être détournée pour s'assurer de nouveaux postes ou leur moral peut baisser au fur et à mesure que la fin du projet approche. Cependant, il s'agit d'un moment vital où la perte de personnel clé peut perturber le processus de finalisation ou de transition d'un programme. Idéalement, votre organisation possède d'autres projets auxquels le personnel peut être réassigné. Cependant, ce n'est pas toujours le cas et la fin d'une subvention peut également impliquer la résiliation des contrats de certains membres du personnel. Cela peut vous mener à affronter des manques de personnel, particulièrement dans les petites organisations.

- Exigences du donateur : les donateurs ont des délais concernant le respect des exigences de rapport final et peuvent demander des bilans de l'équipe de projet. Il existe des exigences financières et programmatiques particulières pour l'USAID.
- Défis de transition : si une partie ou l'ensemble de vos activités est transférée vers une nouvelle source de financement ou vers d'autres personnes chargées de la mise en œuvre, votre organisation doit réaliser un certain nombre de tâches financières et de gestion du programme.

  La gestion de tous ces défis prend du temps et coûte de l'argent. Il faut la planifier, la budgétiser et la commencer bien avant la date de fin de la subvention. En effet, vous devez, si possible, la terminer à l'avance puisque vous ne pouvez pas dépenser les fonds du projet après la date de fin de la subvention et le personnel pourrait alors s'orienter vers d'autres projets. Bien que ces tâches ne demandent pas toute votre attention immédiatement, mieux vaut commencer à vous préparer tôt pour la phase de clôture (au moins un an avant la fin de la subvention).

6.2.1 Six conseils pour gérer la clôture de votre subvention

1. *Développez un plan de clôture.*

   Pour gérer avec succès la clôture de votre subvention, commencez par créer un plan de clôture qui détaille les différentes activités, le moment où elles seront terminées ainsi que la personne qui les supervise. Cela aidera votre organisation à conserver une trace des délais de clôture importants et de mieux prévoir l'avenir.

2. *Travaillez tôt avec votre personnel pour assurer une transition en douceur.*

   L'un des plus gros défis à la fin d'une subvention est de gérer l'impact du personnel qui quitte le projet avant sa fin. Si la continuité du financement ou d'autres projets n'est pas claire, le personnel risque d'accepter d'autres opportunités avant la fin de la subvention. Cela représente une difficulté non seulement pour la transition ou la clôture du projet mais aussi car, lorsque le personnel s'en va, vous courez le risque de perdre des connaissances précieuses nécessaires au rapport final.

   La meilleure stratégie est de travailler rapidement avec votre personnel pour voir s'il existe d'autres projets ou d'autres financements pour assurer leur travail dans un avenir prévisible. Cependant, si leur départ est inévitable, vous devez travailler avec ces membres du personnel pour qu'ils documentent leurs expériences, en particulier si elles concernent les étapes finales du projet, notamment le rapport final. Tout au long de ce processus, consultez les lois locales en termes de droit du travail pour vous assurer que vous êtes en conformité avec toutes les exigences du pays hôte.

3. *Menez une évaluation finale pour mesurer l'impact et les enseignements tirés.*

   Le budget de votre projet doit comprendre le financement nécessaire à une dernière évaluation de fin de projet. Vous pouvez envisager de la financer avec les fonds de l'organisation ou d'autres fonds. Une évaluation finale peut être extrêmement précieuse pour votre organisation, au-delà du projet spécifique. Elle peut vous aider à mesurer l'impact que votre travail a eu sur les communautés où vous avez travaillé ; des informations importantes qui peuvent renforcer les documents marketing et appuyer les prochaines propositions d'efforts. Elle vous permet également de documenter les enseignements tirés qui peuvent vous aider à améliorer la conception et la mise en œuvre des prochaines interventions.

   Une évaluation gagne en crédibilité lorsque ce sont des consultants indépendants à votre projet qui la mènent.

   Pour vous assurer que vous disposez du temps nécessaire à la réalisation d'une évaluation minutieuse, contractez-la au moins six mois avant la fin de votre subvention. Vous pouvez partager les constatations de l'évaluation et vos expériences avec d'autres ONG de votre réseau et sous forme de présentations dans de nombreux forums et conférences, où vous pourrez rencontrer des partenaires et des donateurs potentiels.

4. *Faites rapidement vos demandes de prolongation.*

   Si vous disposez de fonds non dépensés lorsque la fin de la subvention approche ou si l'arrêt de certaines activités risque d'avoir un effet désastreux sur la communauté, vous devez penser à demander une prolongation. Demandez des conseils sur la possibilité que l'USAID accepte de vous

accorder une prolongation et sur le type de prolongation (voir 6.2.3) pour continuer.

5. *Travaillez avec les sous-bénéficiaires sur leur(s) clôture(s).*

   Il est important de travailler en étroite collaboration avec les sous-bénéficiaires pendant la clôture pour deux raisons. Premièrement, en tant que bénéficiaire principal, vous êtes tenu de vous assurer que les sous-bénéficiaires sont en conformité avec toutes les exigences financières et les autres dans le cadre de votre subvention, y compris les exigences postérieures à la subvention. Par conséquent, il est dans votre intérêt de veiller à ce que vos sous-bénéficiaires comprennent et satisfassent leurs exigences.

   Deuxièmement, si vous transmettez des activités à vos sous-bénéficiaires, la période de clôture est importante pour la transition réussie de votre programme. Assurez-vous de disposer de suffisamment de ressources disponibles pour réaliser cette transition, ainsi vos sous-bénéficiaires seront préparés à gérer les activités par leurs propres moyens.

   Pour les sous-bénéficiaires, c'est une bonne idée de procéder à la clôture de 30 à 60 jours avant la fin de votre période de performance et de ne pas mettre d'activités en œuvre pendant ce temps. Cela vous donnera, à vous et vos sous-bénéficiaires, du temps pour satisfaire les exigences concernant la clôture relatives aux subventions aux organisations sous-traitantes.

6. *Réalisez la clôture avec la communauté.*

   Lorsque vous clôturez le projet et que votre donateur, votre personnel et vos sous-bénéficiaires commencent à se concentrer sur d'autres projets, assurez-vous de réaliser la « clôture » avec les dirigeants de la communauté et les bénéficiaires pour maximiser leur capacité à maintenir les services auxquels ils ont fini par se fier. Veillez à remercier les membres et les dirigeants de la communauté pour avoir soutenu votre projet et votre personnel, puis assurez-vous qu'ils connaissent les personnes à contacter s'ils ont des questions ou s'ils ont besoin de soutien supplémentaire à l'avenir. En effet, il est préférable d'informer la communauté de votre stratégie de sortie dès le début pour que ses membres puissent prendre la direction du programme et ainsi éviter des surprises lors de la clôture.

6.2.2 Planification pour la suite

L'une des premières étapes de la procédure de clôture est d'évaluer le besoin de poursuivre les services ou les interventions de votre projet et, s'il y a lieu, d'étudier les possibilités pour un financement futur. Au moins un an avant la fin de la subvention, vous devez commencer à vous demander si l'organisation :

- poursuivra le projet avec un financement d'autres sources ;
- demandera une prolongation ;
- transfèrera la responsabilité pour les services ou les interventions à un partenaire local qui bénéficie d'un autre financement ; ou
- clôturera simplement toutes les activités (car, par exemple, il n'existe plus de besoin constant pour ces services).

Le chemin que vous choisissez d'emprunter dépend de nombreux facteurs, c'est pourquoi il est important de prendre une décision conjointement avec la mission, les partenaires, les dirigeants de la communauté, les bénéficiaires et les donateurs.

6.2.3 Prolongations de la subvention

Les programmes se déroulent rarement comme prévu et il est souvent difficile de rattraper les retards en travaillant simplement plus vite. Selon les circonstances et les besoins particuliers de votre programme, vous devez demander une prolongation pour bénéficier de temps/financement supplémentaire pour votre programme.

Il existe trois grands types d'extensions :

1. **Prolongation non financée (parfois appelée prolongation sans frais)** : elle a lieu lorsque le bénéficiaire demande et obtient un délai supplémentaire pour utiliser des fonds de la subvention non dépensés après sa date de fin pour terminer des activités. Cette prolongation n'augmente pas le montant global de la subvention, elle vous donne simplement plus de temps pour continuer votre programme.

   Une prolongation non financée est probablement le type de prolongation le plus courant, puisqu'elle n'implique pas que l'USAID engage des fonds supplémentaires au-delà

du montant engagé actuel et qu'elle aide à s'assurer que les objectifs initiaux du projet sont atteints.

2. **Prolongation financée** : elle a lieu lorsque vous ne disposez plus de fonds et de temps suffisants et que vous n'avez pas atteint vos cibles ou lorsque vous avez besoin de plus de temps et d'argent pour terminer votre programme.

3. **Extension d'accord** : cela se produit lorsque l'USAID vous demande d'étendre votre travail existant. L'USAID fournit normalement des fonds supplémentaires et, parfois, de temps supplémentaire pour terminer le travail ajouté.

   Une modification peut être apportée à votre accord lorsqu'il existe un manque dans l'ensemble du programme de l'USAID qu'elle souhaite que vous combliez temporairement alors qu'un programme plus important est réalisé. Par exemple, vous travaillez avec plusieurs organisations de la communauté et votre Représentant de l'Officier d'accord (AOR) vous demande d'étendre votre projet pour travailler avec davantage d'organisations pendant un an pendant que l'USAID développe et sollicite une personne chargée de la mise en œuvre d'un programme de renforcement de la capacité/de sous-traitance.

6.2.3.1 Demande de prolongation

Afin de déterminer s'il vous restera des fonds à la fin de votre programme, vérifiez votre suivi budgétaire et vos taux d'absorption. Si vous pensez que votre programme bénéficiera d'une prolongation non financée, commencez à en discuter avec votre AOR très rapidement, au moins six mois avant la fin de votre subvention. Vous devrez entreprendre différentes activités si votre subvention continue au lieu d'être clôturée. Si vous attendez trop pour demander une prolongation, vous risquez de perdre du personnel et devrez recommencer les activités de clôture.

Lorsque vous discutez de la possibilité d'une prolongation avec votre AOR, assurez-vous d'expliquer pourquoi vous n'êtes pas capable de terminer votre subvention selon le calendrier initial. De plus, soyez préparé à montrer la façon dont le temps supplémentaire vous permettra d'atteindre ou de dépasser les cibles originales. Si votre AOR est réceptif, il/elle peut vous dire de préparer une demande écrite formelle et d'inclure un budget pour montrer la façon dont vous allez dépenser les fonds restants pendant la période de prolongation. La demande doit être remise à l'AO (Officier d'accord), qui prendra la décision finale et, si la prolongation est acceptée, apportera une modification à votre accord.

Si votre demande de prolongation est approuvée, vous continuerez vos rapports de performance et financiers réguliers pendant la période de prolongation aux mêmes intervalles qu'auparavant. (Pour des informations détaillées sur les exigences relatives aux rapports, consultez le chapitre 5.) Souvenez-vous de toujours obtenir l'approbation de la prolongation par écrit sous forme d'une modification apportée à votre accord.

Les prolongations ne sont jamais garanties, quelles que soient les circonstances. Par conséquent, prévoyez minutieusement et commencez cette conversation rapidement.

6.2.4 Clôture de l'accord des sous-bénéficiaires

Les sous-bénéficiaires doivent également clôturer le projet à la fin d'une subvention et le bénéficiaire principal est tenu de s'assurer qu'ils sont en conformité avec toutes les exigences postérieures à la subvention. Travaillez rapidement avec vos sous-bénéficiaires pour qu'ils comprennent les exigences et assurez-vous qu'ils disposent des ressources et de l'aide nécessaire pour y répondre. Définissez les délais pour la remise des rapports finaux pour vous assurer que vous disposez de suffisamment de temps pour les intégrer à votre rapport final.

Certaines organisations choisissent de clôturer l'accord avec leurs sous-bénéficiaires 30 à 60 jours avant la fin de la subvention, de manière à ce que la clôture financière, les factures finales, l'élimination de la propriété et le rapport final soient terminés avant la date de fin de la subvention. Dans ce cas, indiquez-le lorsque vous mettez vos accords de sous-traitance en place afin que vos sous-bénéficiaires ne soient pas surpris. Confirmez que les sous-bénéficiaires savent que tout coût engagé après la date de fin de leurs subventions (à des organisations sous-traitantes) ne sera pas remboursé. Si les sous-bénéficiaires n'ont pas clôturé le projet avant la date de fin de la subvention, vous

devez recueillir tous les rapports des sous-bénéficiaires dans les 60 jours qui suivent la fin de la subvention.

L'étape finale, après la réception des rapports de vos sous-bénéficiaires, est d'envoyer une lettre de clôture qui termine formellement votre relation contractuelle avec vos sous-bénéficiaires. Cette procédure met fin à vos obligations et vous libère de toute responsabilité à l'avenir.

Les exigences de clôture pour les sous-bénéficiaires sont généralement les mêmes que celles des partenaires principaux, excepté le fait que les sous-bénéficiaires donnent leur rapport au bénéficiaire principal et non pas directement à l'USAID. Voici certaines exigences clés que vous pouvez coordonner avec vos sous-bénéficiaires :

- **Rapports de performance finaux** : vos sous-bénéficiaires doivent contribuer au rapport final, y compris aux données. Le rapport de performance final doit indiquer si chaque sous-bénéficiaire a atteint ses objectifs et ses cibles. Si un sous-bénéficiaire n'y parvient pas, il doit expliquer tous les manques.
- **Clôture financière** : veillez à ce que vos sous-bénéficiaires effectuent leurs dépenses finales et qu'ils terminent leur rapport financier final à temps pour respecter vos délais de rapport financier.
- **Rapport de stock** : les sous-bénéficiaires sont tenus de remplir un rapport de stock final (voir 6.4.2).
- Archives : les sous-bénéficiaires sont tenus de conserver les mêmes documents que les bénéficiaires principaux. Travaillez avec vos sous-bénéficiaires pour vous assurer qu'ils savent les documents qu'ils doivent conserver et combien de temps. (Pour plus d'informations sur les documents à conserver, voir 6.3.2.1.)

6.2.5 Demande de fonds finale

Lorsque la date de fin de votre subvention approche, commencez à réfléchir à votre demande de fonds finale. Trois mois avant la fin de la subvention, vous devez soumettre le formulaire 270 final (SF-270) Demande d'avance ou de remboursement ou le formulaire 1034 final (SF-1034), conformément aux arrangements établis par le Bureau de gestion financière (FMO). (Pour des informations détaillées sur la façon de remplir le SF-270 et le SF-1034, consultez le chapitre 4.) En outre, certains accords peuvent exiger un SF-425 final dans les 90 jours suivant la date de fin de la subvention.

Si votre organisation ne fonctionne pas sur une base d'avance de fonds trimestrielle, vérifiez les délais pour le SF-270 et le SF-1034.

À cet instant, le mieux est également de surveiller minutieusement les fonds de la subvention restants et les coûts non réglés. Si vous avez un système de comptabilité de caisse, plutôt que d'exercice, établissez une feuille de calcul spéciale pour suivre les fonds pendant les trois derniers mois de votre subvention.

6.2.6 Fin de la subvention

Vérifiez votre Accord de coopération pour déterminer la date de fin exacte de votre subvention. Si vous avez bénéficié d'une prolongation, votre AO a dû modifier votre accord en documentant le changement qui précise la nouvelle date de fin.

À la fin de votre subvention, vérifiez les informations dont vous avez besoin pour les rapports financiers et de performance. Et le plus important, arrêtez d'engager des frais à imputer à la subvention. Si vous pensez avoir besoin d'engager des dépenses après la fin de la subvention, demandez une approbation préalable à votre AO. Sinon, vous êtes responsable de tous les coûts que vous avez engagés après la date de fin de la subvention.

Notez que vous êtes autorisé à payer les montants engagés non réglés aux fournisseurs pour les coûts engagés avant la date de fin. Vous devez payer toutes ces dépenses et rembourser à l'USAID tous les fonds restants dans les 90 jours suivant la date de fin de la subvention.

6.3 Procédures et politiques de clôture

Il existe quatre aspects clés pour clôturer un projet : les aspects financier, administratif, des ressources humaines et programmatique. Chacun d'entre eux est abordé ci-dessous.

Dans les 90 jours suivant la fin de votre subvention, vous devez remettre un rapport final qui comprend les éléments suivants :

- Rapport financier fédéral SF-425 final (6.3.1.4) ;
- Rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA) final (6.3.1.5) ;
- Rapport de performance final (6.3.4) ;
- Rapport de stock final (6.4.2) ; et
- tout autre rapport indiqué dans votre accord.

6.3.1 Clôture financière

Douze mois avant la date de fin de la subvention, le directeur de programme de votre organisation doit développer un plan de travail et un budget pour la dernière année du projet qui inclut les coûts de toutes les activités relatives à la clôture. Il s'agit non seulement d'une exigence mais cela vous permettra également de rendre la procédure plus facile pour vous.

La clôture financière se compose de plusieurs éléments clés comme la finalisation des dépenses totales, la préparation du rapport financier final et la conservation des documents. Avant que vous ne puissiez suivre ces étapes, vous devez, cependant, finaliser toute facturation relative à la subvention, notamment les paiements finaux aux sous-bénéficiaires. Une fois que vous avez terminé cette procédure et rempli un SF-270 ou un SF-1034 final, vous pouvez finaliser vos dépenses totales et vous préparer pour terminer le rapport financier.

6.3.1.1 Finalisation des dépenses totales

La première étape de la clôture financière est de finaliser les dépenses totales. Cette procédure vous aide à déterminer s'il reste des fonds et à vous assurer que votre organisation a contribué à hauteur de la contribution du bénéficiaire minimale requise.

Si vous vous souvenez du chapitre 4, les fonds de la subvention sont engagés par étapes puis versés à votre organisation par le biais d'avances ou de remboursements. Calculez vos totaux pour les catégories suivantes :

- **Montant de la subvention totale de l'USAID** : il s'agit du plafond ou du coût total estimé de votre subvention (en n'incluant aucune contribution du bénéficiaire).
- **Total des montants engagés** : la somme de tous les fonds engagés par l'USAID pour votre compte dans le cadre de cette subvention.
- **Total des décaissements** : le montant total que vous avez réellement reçu de votre agence bailleur de fonds dans le cadre de cette subvention (c'est-à-dire, le montant des fonds transférés sur le compte bancaire de votre organisation par le biais des demandes du SF-270 ou du SF-1034). Assurez-vous d'inclure tous les décaissements finaux.
- **Dépenses totales** : le montant total que vous avez dépensé de la subvention.
  - **Dépenses totales imputées à l'USAID** : un total de toutes les dépenses que vous avez imputées à l'USAID dans le cadre de cette subvention. Cette catégorie exclut les coûts couverts par la contribution du bénéficiaire ou les contributions d'autres donateurs.
- **Exigence de contribution du bénéficiaire totale (le cas échéant)** : il s'agit du montant compris dans le budget de votre accord initial.
- **Contribution du bénéficiaire totale** : la somme des contributions en espèces ou en nature apportées à la subvention.

6.3.1.2 Fonds restants

Cette section utilise plusieurs exemples de calculs basés sur l'exemple de données dans la figure 39 :

Figure 39—Exemple de données sur les fonds restants de la subvention

Montant total de la subvention (dans votre Accord de coopération)	3 500 000 USD
Total des montants engagés	3 400 000 USD
Total des décaissements	3 200 000 USD
Dépenses totales	3 989 100 USD
Dépenses totales imputées à l'USAID	3 089 100 USD
Exigence de contribution du bénéficiaire totale	1 000 000 USD
Contribution du bénéficiaire totale	900 000 USD

Il existe trois catégories importantes de fonds restants à calculer :

1. les fonds disponibles ;
2. le montant engagé restant ; et
3. les avances de fonds non dépensées.

Les deux premières catégories sont des fonds que vous pouvez toujours obtenir avant la fin de la subvention. La troisième catégorie représente les fonds non dépensés que vous devrez rendre à l'USAID excepté si vous bénéficiez d'une prolongation non financée ou d'une autre modification qui vous permet de dépenser ces fonds.

Jusqu'à la fin de votre subvention, il est important de déterminer les fonds restants que vous n'avez pas décaissés, le cas échéant. Ces fonds comprennent les fonds disponibles et les fonds engagés.

1. *Fonds disponibles*

   Les fonds disponibles représentent la différence entre les fonds engagés et le montant total de la subvention. Ce montant est calculé comme suit :

   subvention totale de l'USAID - montant engagé total = fonds disponibles
   Exemple : 3 500 000 USD - 3 400 000 USD = 100 000 USD

   L'USAID n'est pas tenu de décaisser des fonds qu'il n'a pas engagés. Ces fonds sont mis à votre disposition en se basant sur la disponibilité des fonds et le besoin continu pour les activités de votre programme. Si vos dépenses dépassent le montant engagé, vous êtes alors responsable.

2. *Montant engagé restant*

   Un montant engagé restant représente tout montant de fonds engagés qui n'ont pas été décaissés. Ce montant est calculé comme suit :

   montant engagé total - total des décaissements = montant engagé restant
   Exemple : 3 400 000 USD - 3 200 000 USD = 200 000 USD

   Il est important que vous suiviez ce montant, en particulier au cours des derniers mois de votre subvention. Si vous avez besoin de terminer des activités finales de la subvention avant sa fin, vous pouvez utiliser le montant engagé restant pour couvrir ces coûts. Il est également possible que votre organisation bénéficie d'une prolongation non financée (6.2.3) pour poursuivre votre programme s'il vous reste une partie de votre montant engagé.

3. *Avances de fonds non dépensées*

   L'argent avancé que vous n'avez pas dépensé représente la dernière catégorie de fonds restants. Ce montant est calculé comme suit :

   total des décaissements - dépenses totales (part de l'USAID)* = avances de fonds non dépensées
   Exemple : 3 200 000 USD - 3 089 100 USD = 110 900 USD

Si votre organisation dispose d'avances de fonds que vous n'avez pas dépensées avant la fin de la subvention, vous devez rendre ces fonds restants. Lorsque vous faites ce calcul, assurez-vous de répertorier toutes les dépenses finales, notamment les factures finales et les dépenses des sous-traitants, des fournisseurs et des sous-bénéficiaires.

6.3.1.3 Satisfaire votre exigence de contribution du bénéficiaire

Si votre organisation s'est engagée à participer à hauteur d'un certain montant de contribution du bénéficiaire, alors vous devez le comptabi-

* En calculant les fonds restants, assurez-vous de prendre en compte toutes les dépenses couvertes par les contributions du bénéficiaire. Dans notre exemple, les dépenses totales sont égales à 3 989 100 USD mais la contribution du bénéficiaire est égale à 900 000 USD. Par conséquent, la participation totale de l'USAID aux dépenses est égale à 3 089 100 USD.

liser et le documenter. Pour vous assurer que vous avez respecté l'exigence de contribution du bénéficiaire, utilisez le calcul suivant :

exigence de contribution du bénéficiaire - contribution du bénéficiaire totale = solde de la contribution du bénéficiaire
Exemple : 1 000 000 USD - 900 000 USD = 100 000 USD

Dans cet exemple, l'organisation s'est engagée dans une contribution du bénéficiaire d'1 million d'USD mais n'a contribué qu'à hauteur de 900 000 USD au cours de la subvention. Il reste un solde de contribution du bénéficiaire de 100 000 USD. Puisque votre organisation est tenue par un contrat de respecter l'exigence de contribution du bénéficiaire, vous serez invité à rembourser l'USAID du solde ou à déduire le montant des demandes de remboursement finales. (Pour plus d'informations sur la contribution du bénéficiaire, consultez le chapitre 9.)

6.3.1.4 Rapport financier fédéral final (SF-425)

Votre rapport financier fédéral final est exigible 90 jours après la date de fin de la subvention et peut faire l'objet d'adaptations relatives à la NICRA, basées sur votre propre audit ou un audit de l'USAID. Le rapport inclut votre dernier trimestre d'activité, toutes les opérations financières et les dépenses finales ainsi que les totaux cumulés de votre subvention dans son intégralité. Vous remettez ce rapport à l'aide du formulaire (SF)-425, le même formulaire utilisé pour remettre vos rapports financiers trimestriels. (Pour obtenir une explication sur la façon de remplir le SF-425, consultez le chapitre 5.)

- Le rapport est exigible 90 jours après la fin de la subvention. La date de fin de la subvention est indiquée dans votre subvention d'origine, excepté si vous bénéficiez d'une prolongation (6.2.3).*
- La partie 6 (Report Type - Type de rapport) indiquera qu'il s'agit d'un rapport final.
- La partie 9 (Reporting Period End Date - Date de fin de la période de déclaration) inclut les dates pour la subvention dans son intégralité.

Les calculs pour « current period » (période en cours) doivent inclure le dernier trimestre de la subvention et les « cumulative totals » (totaux cumulés) seront égaux aux totaux cumulés pour toute la durée de la subvention.

Veuillez noter que les parties 10i à k (Recipient share - Contribution du bénéficiaire) permettent à l'USAID de déterminer si vous avez respecté vos exigences de contribution du bénéficiaire, le cas échéant. Assurez-vous que cette section inclut à la fois les contributions en nature et en espèces au programme. Certaines organisations joignent à leur SF-425 final une note qui résume leur contribution du bénéficiaire, indiquant si les exigences ont été respectées ou non et pour quelles raisons.

6.3.1.5 Rapport final des impôts payés aux pays étrangers

Dans les 90 jours suivant la fin de la subvention, vous êtes tenu de remettre un rapport des impôts payés aux pays étrangers (TVA) au bureau répertorié dans votre Accord de coopération dans la clause standard Rapport des impôts payés aux pays étrangers. Le rapport de TVA doit couvrir toutes les taxes que votre organisation a payées et que le gouvernement hôte vous a remboursées depuis le dernier cycle de rapport des impôts jusqu'à la fin de votre subvention. Si vous recevez des remboursements ultérieurement, vous devez remettre ces fonds à l'USAID. (Pour plus d'informations sur les rapports des impôts payés aux pays étrangers, consultez le chapitre 5.)

6.3.1.6 Audit final

Une année financière après la fin de la subvention, réalisez un audit final couvrant la dernière année de votre subvention. Vous êtes tenu de réaliser cet audit simultanément avec la fin de l'exercice financier de votre organisation et de le remettre de la même façon que les autres audits conformément aux conditions de votre accord. (Pour plus d'informations, vérifiez la clause « Comptabilité, audit et archives » de votre Accord de coopération.)

* Si vous recevez une prolongation, vous continuerez à élaborer des rapports tous les trimestres jusqu'à la date de fin de la période de prolongation comme indiqué dans le chapitre 5.

6.3.2 Clôture administrative

La clôture administrative consiste à effectuer des tâches non financières qui peuvent avoir des implications financières. Vous devez :

- Assurer la conformité avec les normes de l'USAID sur les types de documents qui doivent être conservés. (N'oubliez pas, vous devez être capable de fournir des documents que l'USAID peut vous demander.)
- Fermer le compte bancaire ouvert spécialement pour ce programme lorsque vous n'en avez plus l'utilité.
- Résilier les baux (le cas échéant) de location d'espace de bureau que vous ne prévoyez pas d'utiliser après la fin de la subvention.
- Résilier les contrats de fournisseurs (notamment de fournitures de bureau, les baux).
- Résilier les contrats pour les installations (notamment l'électricité, l'eau, le gaz, le téléphone, l'Internet, le carburant).
- Résilier les contrats d'autres prestataires de services (y compris les téléphones portables, la sécurité, l'assurance, les contrats de stockage, la livraison, le nettoyage, les banques).
- Obtenir un récépissé de chaque fournisseur indiquant son acceptation de l'avis de fin de contrat.
- Conserver l'environnement de travail de bureau aussi longtemps que possible.
- Mettre fin à toute obligation liée à la fermeture de votre bureau ou d'autres établissements du programme. Par exemple, si vous avez partagé le bureau avec d'autres programmes et conclu des accords traitant les coûts partagés du bureau, assurez-vous d'annuler ces accords et d'informer les occupants restants de votre intention de partir.

Veuillez noter que vous ne pouvez pas imputer un service fourni au-delà de la date de fin du projet, il est donc important de vous assurer que tous les services que vous recevez sont terminés à ce moment.

6.3.2.1 Archives des documents

Votre organisation est tenue de conserver tous les livres comptables relatifs à votre subvention pour une durée d'au moins trois ans après la remise de votre rapport de dépense final. L'USAID se réserve le droit d'auditer votre organisation à tout moment pendant ces trois années. L'archive des documents vous aide également si vous devez gérer des litiges ou des réclamations.

Vos sous-bénéficiaires doivent conserver les mêmes documents pour les trois années suivant la fin de votre subvention. Travaillez avec eux pour vous assurer qu'ils comprennent leurs obligations et qu'ils conservent tous les documents dans un endroit sûr. Notez que certains pays possèdent leurs propres exigences de conservation des archives qui sont plus longues que celles de l'USAID, donc veillez à ce que vous et vos sous-bénéficiaires ayez connaissance de ces clauses.

6.3.3 Clôture des ressources humaines

La clôture peut être un moment stressant lorsque les responsables essayent de maintenir un équilibre entre le respect des obligations contractuelles et la considération des besoins individuels du personnel. D'un point de vue historique, lors de la clôture, l'accent a été mis sur le respect des obligations contractuelles. Cependant, cela peut être perçu comme de l'insensibilité par le personnel qui est préoccupé par son avenir, en particulier quand le projet se termine. La communication est la clé pour conserver un haut niveau de performance. Tout le personnel doit être informé de la procédure de clôture et du plan de clôture des ressources humaines, comprenant notamment des indications claires concernant les efforts fournis pour conserver le personnel. Lorsque vous gérez les préoccupations personnelles équitablement, votre organisation est vue comme un bon employeur, ainsi lorsqu'il y a un nouveau projet, les anciens employés, même s'ils ne peuvent pas être retenus pour le moment, seront heureux de vous rejoindre. Si vous ne gérez pas correctement les préoccupations personnelles, vous prenez le risque de vous exposer à des plaintes, une baisse de moral, un manque de concentration et de faibles performances.

6.3.3.1 Équipe et dynamique sociale

Au long de la procédure de clôture, organisez des réunions régulières où les problèmes des

ressources humaines sont débattues. Il est bon de déterminer ce qui a fonctionné et ce qui peut être amélioré. Cela ne concerne pas uniquement votre équipe actuelle ; cela vous donne des leçons que vous pourrez appliquer par la suite. Prenez des notes et incluez-les dans le rapport de projet final, si nécessaire.

Si possible, essayez de retenir les employés en les réaffectant à d'autres projets. Concentrez-vous sur ceux qui possèdent des connaissances et des compétences solides pour améliorer les performances. Si des opportunités existent, pensez à promouvoir le personnel vers des postes à plus grandes responsabilités. Pour ceux qui ont été réaffectés à d'autres projets, assurez-vous d'établir un nouveau compte pour leur salaire et leurs avantages à partir de la date à laquelle ils ne peuvent plus être imputés au projet qui prend fin.

S'il n'est pas possible de réaffecter les employés, les responsables doivent respecter les lois locales en matière de droit du travail au terme d'une embauche et suivre la bonne pratique des ressources humaines en menant des entretiens de départ pour connaître la façon dont ils peuvent améliorer les conditions de travail et retenir les employés par la suite. Les entretiens de départ peuvent également fournir aux employés un aperçu qui peut les aider à réaliser leur prochaine démarche d'embauche.

Pensez à donner une lettre de recommandation (parfois appelée lettre de références ou références) aux membres du personnel qui quittent l'organisation en bons termes, afin de les aider à trouver un nouvel emploi. Cette lettre peut être distincte du certificat de service. Elle peut expliquer les circonstances du départ d'une personne et apporter une évaluation concise de ses aspects, de ses capacités et de sa performance. Voici trois choses à garder à l'esprit : soyez honnête, assurez-vous de pouvoir justifier vos mots et conservez une copie de la lettre dans vos dossiers.

En outre :

- Archivez et sécurisez les dossiers pour chaque membre du personnel : pendant la clôture, vous devez protéger la vie privée des personnes, en particulier les documents relatifs aux questions médicales, aux blessures ou aux handicaps. Assurez-vous que le personnel que vous avez laissé partir n'a plus accès aux dossiers, à la propriété ou aux courriers électroniques de la société.
- Assurez-vous que tous les biens de l'organisation sont rendus : lorsque leur affectation se termine, récupérez les clés, les badges, les ordinateurs, les téléphones portables, etc. du personnel qui quitte l'organisation.
- Confirmez que le personnel a connaissance de l'accord de confidentialité qu'il a signé en ce qui concerne le partage des informations, des données ou des documents de la société.

6.3.3.2 Obligations contractuelles et exigences légales des ressources humaines

L'organisation doit suivre les lois relatives au licenciement du pays en s'assurant du paiement d'indemnités de cessation d'emplois et d'autres avantages tels que stipulés par la loi.

Le personnel a le droit de recevoir un certificat de service. Ce certificat peut être aussi basique que de fournir le nom de l'employeur, le nom du membre du personnel, la date de début de travail, la date de licenciement et l'emplacement du travail.

Selon les règles appartenant au pays d'embauche, les membres du personnel doivent recevoir leur dernier salaire, le paiement des demandes de dépenses non réglées, les jours de congés qui n'ont pas été pris, les paiements d'indemnités de cessation d'emplois ou d'allégeance et d'autres paiements subventionnés par votre organisation. De plus, le personnel doit être capable de transférer ses cotisations.

Aux endroits où le personnel est éligible pour le rapatriement, tous les coûts doivent être engagés avant la date de fin du projet, ainsi que les coûts de transport qui ont été acceptés avant la date de fin (même si le transport a lieu après la date de fin).

6.3.4 Rapport de performance final

Le rapport de performance final est en quelque sorte similaire au rapport de performance trimestriel (décrit dans le chapitre 5), bien qu'il couvre l'intégralité de la période de subvention. Votre AOR peut vous donner les grandes lignes spécifiques ou un modèle à suivre. Au minimum, votre rapport de performance

final inclura les réalisations finales, les enseignements tirés et les conclusions.

Assurez-vous de remettre le rapport à votre AOR et au Centre d'échange sur l'expérience en développement (DEC) (http://dec.usaid.gov) dans les 90 jours suivant la fin de la subvention.

De nombreuses organisations choisissent d'aller plus loin dans leur rapport de performance final et de créer quelque chose de durable qu'elles peuvent partager avec les bénéficiaires, la communauté, les sous-bénéficiaires et les autres ONG. Cela permet à une organisation de mettre l'accent sur ses réussites et de documenter les enseignements tirés ainsi que de contribuer à l'effort continu pour améliorer les interventions dans ce domaine. Les expériences de votre organisation peuvent même aider d'autres communautés qui font face aux mêmes défis. Certaines organisations partagent ce document avec des communautés sur Internet, dans leur réseau d'ONG ou lors de conférences régionales ou internationales, ou alors elles le remettent à des publications pertinentes.

Pour créer ce rapport, vous devrez développer un document distinct de celui que vous avez fourni à l'USAID mais vous devez tout de même mentionner l'USAID comme source, comme vous le feriez pour tout autre produit de communication publique lié au projet. (Pour plus d'informations sur le choix de la marque, consultez le chapitre 3.) Une évaluation de fin de projet (voir 6.2.1) qui documente objectivement l'impact de votre projet et qui fournit une analyse indépendante de la réussite de votre projet améliorera grandement la qualité de ce rapport.

6.4 Utilisation postérieure à la subvention des produits de base et des biens financés par l'USAID

À sa discrétion, l'USAID détermine l'écoulement de tous les biens et les produits de base financés par l'USAID. En tant que bénéficiaire, vous devez vérifier les réglementations (Partie 226.34 du titre 22 du Code des règlements fédéraux,http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqtr/pdf/22cfr226.34.pdf) concernant la vente ou l'utilisation de l'équipement en dehors des activités relatives à la subvention, trois mois avant la date de fin de cette dernière. Après vérification de ces réglementations, préparez un plan d'écoulement, une description détaillée de ce que vous proposez de faire avec l'équipement ou les fournitures non utilisées lorsque la subvention se termine. Vous devez le remettre à votre AO, qui approuvera votre proposition ou vous fournira plus d'instructions.

6.4.1 Vente de l'équipement et de la propriété

Les réglementations suivantes sont indiquées pour les bénéficiaires de l'USAID :

- L'USAID se réserve le droit de transférer le titre à l'USAID ou à un tiers. L'AO doit identifier l'équipement de manière appropriée ou sinon le faire connaître au bénéficiaire par écrit. Lorsque l'USAID exerce son droit de prendre le titre, l'équipement sera sujet à la clause standard, appelée Droit et utilisation de propriété (Titre du gouvernement des États-Unis). (Consultez l'annexe II, Clauses standard courantes de l'USAID.)
- Si l'on vous demande d'écouler l'équipement, l'USAID vous remboursera les dépenses raisonnables engagées dans le transport de l'équipement vers un nouvel emplacement. Vous devrez suivre les règles d'approvisionnement concernant les appels d'offres concurrentiels pour obtenir le service au prix le plus bas.
- Si vous ne recevez pas les instructions dans les 120 jours civils suivant la remise de votre plan d'écoulement, vous pouvez vendre l'équipement et rembourser l'USAID à hauteur de sa contribution. Vous pouvez déduire et retenir 500 USD de la contribution de l'USAID ou, si le prix de l'article est inférieur à 5 000 USD, vous pouvez retenir 10 % des fonds pour la vente et la gestion des dépenses.
- Les titres pour les fournitures et les autres équipements consommables sont dévolus à votre organisation lorsque vous les acquérez. Si la valeur des fournitures neuves et inutilisées restantes dépasse 5 000 USD à la fin du programme et si les fournitures ne sont plus nécessaires à d'autres projets parrainés par le Gouvernement américain, alors vous pouvez conserver les fournitures mais vous devez dédommager l'USAID à hauteur de sa contribution. Vous ne pouvez pas utiliser les fournitures acquises avec les fonds de l'USAID pour offrir des services à des organisations extérieures à un coût inférieur à celui que les compagnies privées facturent

pour des services équivalents, excepté si le Gouvernement américain vous autorise spécifiquement à le faire.

- Vous devez, au minimum, fournir le même type de couverture d'assurance pour l'équipement et la propriété immobilière acquis avec les fonds du Gouvernement américain que pour les autres biens de votre organisation.
- Votre AO vous donnera des instructions spéciales si votre accord vous autorise à acheter des biens immobiliers, notamment des terrains et des établissements.

6.4.2 Rapport de stock final

Dans les 90 jours civils suivant la date de fin de la subvention, vous devez remettre un inventaire final qui répertorie tout l'équipement que vous avez acquis avec les fonds de la subvention ou reçus de l'USAID. L'inventaire est exigible avec le rapport final, et doit être rempli conformément aux conditions de votre accord et de votre plan d'écoulement approuvé par l'USAID. L'inventaire final doit comprendre :

- une liste des équipements d'une valeur d'au moins 5 000 USD ou d'une durée de vie utile d'au moins un an, achetés avec les fonds de l'USAID ; et
- toute fourniture inutilisée d'une valeur d'au moins 5 000 USD.

Pour chaque élément répertorié, incluez :

- le coût d'origine ;
- la contribution de l'USAID au coût (par exemple, si votre organisation a payé pour une partie du coût avec la contribution du bénéficiaire ou une contribution égale à la somme versée, veuillez le noter) ;
- l'emplacement et l'état actuel de l'équipement et/ou la façon dont il est utilisé ; et
- une proposition détaillée de ce que vous avez fait ou prévoyez de faire avec ces biens.

Bien que la liste précédente comprenne les exigences standard, l'Accord de coopération peut différer. Par exemple, au lieu de répertorier les équipements d'une valeur d'au moins 5 000 USD, votre organisation peut être tenue de répertorier tous les équipements d'une valeur d'au moins 500 USD.

6.4.3 Autres considérations relatives à la clôture

En plus des rapports et des activités clés mis en place tout au long de la phase de clôture, vous devez gérer un nombre d'autres tâches avant que la clôture ne soit terminée. Ces tâches peuvent ne pas s'appliquer à tous mais, lorsque c'est nécessaire, votre organisation doit :

- **Rapprocher les avances** : si vous avez donné des avances à des membres du personnel ou à des sous-bénéficiaires, assurez-vous qu'ils vous ont remis leurs notes de frais finales et qu'ils vous ont remboursé les fonds restants.
- **Fermer le compte bancaire** : fermez le compte bancaire que vous avez ouvert spécialement pour ce programme.
- **Résilier les baux (le cas échéant)** : résiliez les baux ou les locations d'espace de bureau que vous ne prévoyez pas d'utiliser après la fin de la subvention.
- **Résilier les polices d'assurance** : annulez les polices d'assurance dont vous n'avez plus l'utilité.
- **Résilier les contrats en vigueur** : terminez tous les contrats en vigueur avec des fournisseurs, des conseillers et d'autres sous-traitants.
- **Fermer les bureaux/établissements** : assurez-vous de prendre en compte toutes les obligations relatives à la fermeture de votre bureau ou d'autres établissements du programme. Par exemple, si vous avez partagé le bureau avec d'autres programmes et conclu des accords traitant les coûts partagés du bureau, assurez-vous d'annuler ces accords et d'informer les occupants restants de votre intention de partir.

6.4.4 Lettre à l'USAID

La dernière étape de l'intégralité de la procédure de clôture est d'envoyer une lettre à votre AO en confirmant que vous avez terminé les mesures clés de clôture, notamment en remettant la facture finale, l'inventaire et tous les autres rapports aux parties appropriées ainsi que de mettre fin à tous les contrats et les accords avec des organisations sous-traitantes. Conservez cette lettre dans vos archives car l'USAID peut vous demander une mise à jour sur votre clôture et vous pouvez renvoyer la lettre originale.

6.5 Résumé

Ce chapitre a passé en revue certaines des exigences clés de l'USAID et d'autres problèmes que vous devez considérer lorsque la phase finale de votre subvention approche. Assurez-vous de commencer rapidement les préparations de clôture et travaillez en étroite collaboration avec votre personnel et vos sous-bénéficiaires pour être sûr que l'investissement de votre organisation tout au long de cette subvention ait le meilleur impact possible à long terme sur les communautés et les bénéficiaires que vous servez.

La figure 40 est une chronologie qui commence 12 mois avant la date de fin de votre subvention jusqu'à trois ans après la fin de votre subvention et qui couvre les tâches de la clôture que vous devez entreprendre. Les éléments de cette chronologie sont utiles à la fois pour les bénéficiaires principaux et les sous-bénéficiaires.

Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle

Moment	Activité	Qui	Détails
12 mois avant la fin de la subvention	**Établir un budget pour la clôture (obligatoire) la couleur sarcelle indique une activité obligatoire**	Directeur de programme	Développez un plan de travail et un budget pour la dernière année du projet qui inclut les coûts pour toutes les activités relatives à la clôture.
Au moins 9 mois avant la fin de la subvention	Établir un plan de poursuite des services ou d'autres activités financées par le projet (facultatif, mais vivement recommandé)	Directeur général	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. En consultation avec les partenaires, les dirigeants communautaires, les bénéficiaires et les donateurs, déterminez si votre organisation : a. poursuivra le projet avec un financement d'autres sources ; b. transfèrera la gestion du projet ou la responsabilité pour les services 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 sans encombre.

Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle *(suite)*

6 mois avant la fin de la subvention	Commencer l'évaluation de fin de projet (facultatif)	Conseiller ou Responsable du suivi et de l'évaluation	Faites une évaluation du projet et documentez vos expériences. Cela aidera l'USAID et vos partenaires locaux à améliorer les activités à venir.
	Demander une prolongation non financée (facultatif, selon le besoin)	Directeur de programme Directeur financier Directeur général	Déterminez si votre programme a besoin d'une prolongation non financée ou d'un autre type. Puis, commencez à discuter avec votre AOR. Vérifiez votre suivi budgétaire et vos taux d'absorption de liquidités pour déterminer s'il vous restera des fonds à la fin de votre programme. Les officiers de l'USAID vous demanderont d'expliquer pourquoi vous avez besoin d'un délai supplémentaire et ce que vous prévoyez d'accomplir au cours de cette période de prolongation proposée. Un budget détaillé de chaque dépense devant être engagée après la date de fin de la subvention originale sera demandé pour une prolongation financée ou non financée.
		Directeur général	Discutez des opportunités d'emploi et des transitions de fin de projet avec le personnel. Cela doit vous aider à le conserver aussi longtemps que possible et à vous préparer si une personne décide de partir avant la fin du projet. Consultez les lois locales en termes de droit du travail pour vous assurer que vous êtes en conformité avec toutes les exigences.
	Développer les exigences de clôture pour les sous-bénéficiaires (selon le besoin)	Directeurs de programme du bénéficiaire principal et des sous-bénéficiaires	1. Revoyez les exigences de clôture avec les sous-bénéficiaires et assurez-vous qu'ils ont les ressources et l'aide dont ils ont besoin pour y répondre. 2. Fixez une date limite pour la remise des rapports afin de vous assurer que vous aurez suffisamment de temps pour les incorporer à votre rapport final.

Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle *(suite)*

Moment	Activité	Qui	Détails
3 mois avant la fin de la subvention	Commencer la clôture de l'accord des sous-bénéficiaires	Directeur général des sous-bénéficiaires	Il est recommandé de clôturer l'accord de vos sous-bénéficiaires 30 à 60 jours avant la fin de la subvention, de manière à être sûr que tous les coûts et les rapports finaux sont achevés avant la date de fin de la subvention.
	Commencer le suivi des régularisations	Directeur financier	Soyez très attentif aux fonds restants de la subvention en suivant les régularisations pendant les trois derniers mois de votre subvention.
	Faire la liste des tâches administratives de clôture	Directeur général de programme	Faites la liste de tous les contrats, baux, polices d'assurance et autres éléments qui doivent être annulés ou transférés ainsi que des dates et des clauses de contrat importantes qui doivent être prises en considération.
	Remettre la demande d'écoulement du stock à votre AO	Directeur de programme	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 proposez de faire avec l'équipement ou les fournitures non utilisées lorsque la subvention se termine. Notez que l'USAID a le dernier mot sur l'écoulement de l'équipement. Remettez-la à votre AO qui approuvera votre proposition ou vous donnera d'autres instructions quant à ce qui doit être fait concernant l'équipement. Si vous n'avez pas de réponse de l'USAID dans les 120 jours après avoir remis votre rapport de stock, vous pouvez vendre l'équipement et rembourser sa contribution à l'USAID. (Pour plus d'informations, revoyez la clause « Droit et utilisation de propriété » dans votre 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, Directeur financier	1. Arrêtez d'engager les coûts imputés à la subvention (sauf si vous avez une approbation préalable, ce qui signifie que la durée de la subvention a été prolongée). 2. Commencez la clôture financière, y compris en démontrant que vous avez rempli toutes les exigences concernant la contribution du bénéficiaire et finalisez toutes les dépenses liées à la subvention.

Figure 40—Chronologie de la clôture et liste de contrôle *(suite)*

Moment	Activité	Qui	Détails
60 jours après la fin de la subvention	Recueillir les rapports des sous-bénéficiaires dus au bénéficiaire principal (recommandé)	Directeur général des sous-bénéficiaires	Si vos sous-bénéficiaires n'ont pas clôturé leur projet avant la fin de la subvention, rassemblez leurs rapports à ce moment-là pour vous assurer d'avoir suffisamment de temps pour incorporer leurs parties dans votre rapport final.
	Envoyez une lettre de clôture aux sous-bénéficiaires après réception des rapports des sous-bénéficiaires	Directeur général	Envoyez une lettre mettant formellement fin à vos relations contractuelles avec votre ou vos sous-bénéficiaires.
90 jours après la fin de la subvention	**Remettre le rapport financier fédéral final SF-425 (obligatoire)**	Directeur financier	Remettez le SF-425 final conformément aux conditions de votre accord couvrant la totalité de la période de subvention. Assurez-vous que ce dernier démontre que vous avez répondu à toutes les exigences concernant la contribution du bénéficiaire et que votre système de comptabilité corrobore votre contribution en cas d'audit. Les fonds non dépensés doivent être renvoyés à l'USAID.
	Remettre le rapport de performance final (obligatoire)	Directeur de programme	Remettez le rapport de performance final, qui se concentre sur les réalisations finales et les enseignements tirés tout au long de la période de subvention, à votre AOR et au DEC conformément aux conditions de votre accord.
	Remettre le rapport de stock final (obligatoire)	Directeur de programme	Remettez le rapport de stock final, qui comprend une liste d'équipement, de fournitures inutilisées et un énoncé décrivant l'endroit où vous avez écoulé le stock final.
	Remettre le rapport de TVA (impôts payés aux pays étrangers) final (obligatoire)	Directeur financier	Remettez le rapport de TVA final au bureau indiqué dans votre Accord de coopération dans la clause standard Rapport des impôts payés aux pays étrangers. Le rapport couvre les impôts payés et remboursés jusqu'à la fin de votre subvention conformément aux conditions de votre accord.
Fin de l'exercice financier après la clôture de la subvention	**Remettre l'audit final (obligatoire)**	Auditeur	Réalisez un audit final couvrant la dernière année de votre subvention. Vous êtes tenu de réaliser cet audit en parallèle avec la fin de l'exercice financier de votre organisation et de le remettre de la même façon que les autres audits conformément aux conditions de votre accord.
3 ans après la remise du rapport financier final	**Conserver les archives (obligatoire)**	Directeur financier	Conservez tous les livres comptables relatifs à votre subvention pour une durée d'au moins trois ans après la remise de votre rapport financier final. Le Gouvernement américain se réserve le droit de vous soumettre, ou vos sous-bénéficiaires, à un audit à tout moment au cours de ces trois années.

Figure 41—Activités de clôture clés par le biais d'un objectif de développement organisationnel

Gestion du programme	Ressources humaines	Gestion financière
• Incitez vos sous-bénéficiaires et/ou vos partenaires à discuter des options de clôture ; mettez-vous d'accord sur une façon de poursuivre (pour clôturer le projet ou chercher des alternatives). • Communiquez les procédures de clôture à toutes les parties prenantes pertinentes, y compris le gouvernement hôte. • Diminuez ou terminez toutes les activités du programme. • Retirez la signalisation et les autres documents des sites des sous-bénéficiaires et/ou des partenaires. • Vérifiez que l'AOR accepte les produits livrables finaux du projet. • Faites le point avec les cadres dirigeants et le personnel de terrain clé sur les enseignements tirés. • Finissez d'archiver tous les documents du projet aux formats dans lesquels les données et les informations originales ne peuvent pas être modifiées. • Si nécessaire, sécurisez le stockage hors-site pour toutes les archives du projet pour la période requise par votre agence bailleur de fonds et le gouvernement hôte. • Remettez le rapport de performance final au DEC (http://dec.usaid.gov).	• Préparez une liste du personnel qui quitte le projet. • Travaillez avec le personnel clé sur la transition d'emploi selon le besoin. • Faites modifier les contrats pour refléter la date de clôture (en particulier en cas de prolongation). • Prévoyez de résilier les contrats du personnel de manière appropriée ainsi que de payer les salaires engagés et les dus conformément aux lois locales en matière de droit du travail. • Assurez la liquidation des avances du personnel non réglées. • Effacez les informations importantes de façon permanente des ordinateurs/ téléphones portables.	• Résiliez les baux selon le besoin et obtenez des dépôts si nécessaire. • Gérez la clôture des bureaux/ établissements. • Avertissez les prestataires de services et/ou les fournisseurs de la fin des services et de la date de départ prévue. • Finalisez les paiements, les produits livrables, etc. des conseillers. • Documentez les derniers paiements des installations. • Assurez-vous que les paiements par chèques sont acceptés avant la fermeture du compte bancaire. • Fermez le compte bancaire du projet. • Remettez le rapport financier final.