

# Mise en route du programme

## 3.1 Aperçu

## 3.2 Avant de commencer

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

## 3.3 Systèmes et politiques de gestion

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

## 3.4 Planification

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

## 3.5 Communication

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

## 3.6 Résumé et références

## 3.1 Aperçu

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

### Passer à la suite

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

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

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

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

## Objectifs

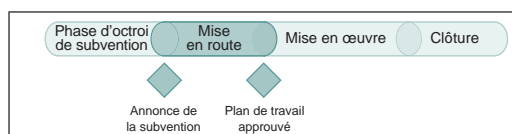
- Comprendre ce que vous devez accomplir pendant la phase de mise en route.
- Connaître les exigences minimales pour les systèmes de gestions clés.
- Suivre le processus de planification du travail initial.

## Termes clés et acronymes

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

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

## 3.2 Avant de commencer



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

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

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

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

Figure 3—Tâches de mise en route clés

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

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

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

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

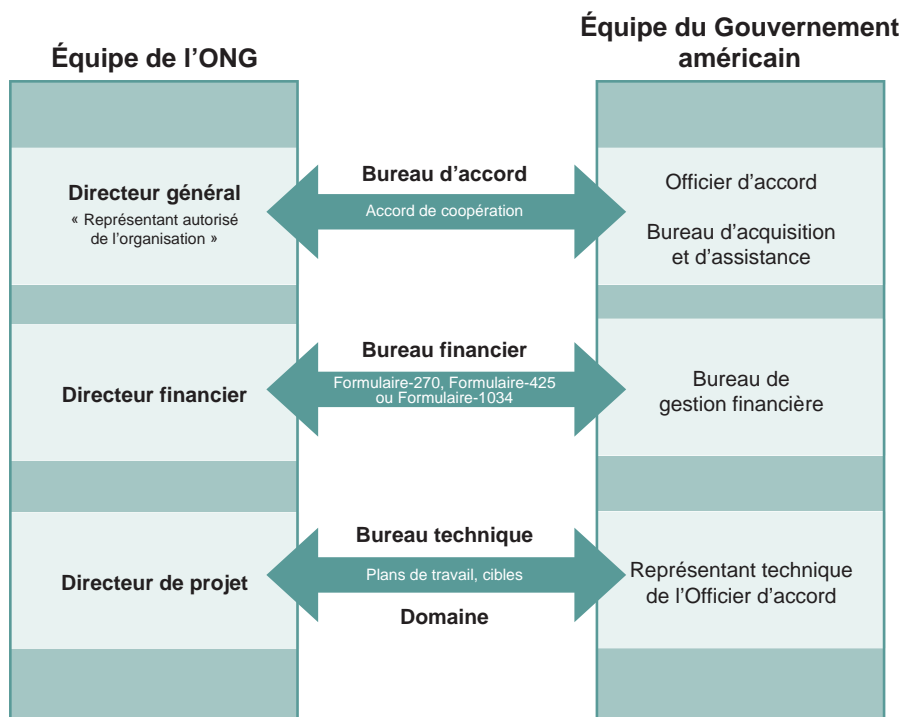
Le Bureau d'accord de l'USAID est l'endroit où vous avez déposé la demande de financement, négocié et obtenu votre subvention. Le

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Figure 5—Utilisation appropriée des fonds de mise en route

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

## 3.3 Systèmes et politiques de gestion

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

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

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

### 3.3.1 Exigences minimales pour le système financier

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

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

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

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

**Vérifié par :** l'audit annuel

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

*En quoi cela aide mon programme ?*

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

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

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

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

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

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

### Spécificités de la réglementation

Une bonne gestion financière implique :

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

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

L'USAID requiert que votre système financier :

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



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

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

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

### Système de comptabilité d'exercice

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

### Système de comptabilité de caisse

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

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

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

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

**Nécessaire pour :** l'audit annuel

**Vérifié par :** l'audit annuel

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

### 3.3.2 Normes de la politique d'approvisionnement

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

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

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

### Bases de la réglementation

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

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

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

### Seuil de micro-achats

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

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

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

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

### 3.3.3 Politiques en matière de ressources humaines

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

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

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

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

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

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

### Les essentiels de la politique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Création d'un manuel de l'employé

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

## 3.4 Planification

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

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

### 3.4.1 Le plan de travail

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

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

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

#### 3.4.1.1 Les sections du plan de travail

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

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

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

## I. Résumé

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

## II. Plan de mise en œuvre

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

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

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

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

Figure 6—Mise en œuvre du plan de travail

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

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

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

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

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

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

Le descriptif doit comprendre des informations sur :

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

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

### IV. Budget

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

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

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



## V. Gestion et recrutement du personnel

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

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

### Annexes

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

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

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

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

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

### 3.4.1.2 Descriptions des activités

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

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

### Activités et objectifs

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

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

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

## Écriture des descriptions de l'activité

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

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

vous attendez et comment vous prévoyez de les mesurer.

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

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

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

### Soins à domicile de la communauté

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

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

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

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

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

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

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

## Exemple et grandes lignes des descriptions des activités

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

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

### 3.4.1.3 Budget du plan de travail

Votre budget de plan de travail doit inclure six éléments :

- une feuille de calcul du budget sommaire ;

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

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

### Feuille de calcul du budget sommaire

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

### Feuille de calcul du budget détaillé

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

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

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

Figure 9—Exemple de budget sommaire

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

Figure 10—Exemple de budget détaillé

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

\* LOE : niveau d'efforts

## Descriptif du budget

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Nécessaire pour :** le rapport de performance

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

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

### En quoi cela aide mon programme ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Évaluations des données de base

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

#### 8. Testez votre système.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 3.5 Communication

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

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

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

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

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

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

### En quoi cela aide mon programme ?

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

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

### 3.5.1 Développement d'un plan de communication

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

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

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

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

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

### Cinq étapes pour une communication améliorée

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

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

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

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

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

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

### 3. Menez un audit de communication.

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

Comme pour tout processus de

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

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

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

Figure 11 — Modèle d'audit de communication

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

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

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

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

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

#### 5. Mettez en œuvre le plan.

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

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

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

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

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

### 3.5.2 Choix de la marque

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

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

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

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

La première étape est de vous poser les questions suivantes :

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

##### A. Qui sont vos bénéficiaires ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### Nom du programme

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

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

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

### Logo du programme

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

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

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

### Slogans, images supplémentaires, etc.

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

slogan ou des images supplémentaires à côté de votre logo.

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

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

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

### Étapes suivantes

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

### 3.5.3 Marquage et exigences du donateur

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

Figure 13—Exemple d'identité de la marque



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

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

### 3.5.3.1 Création d'un plan de marquage

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

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

Un bon plan de marquage décrit ce qui suit :

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

### 3.5.3.2 Marquage des produits livrables du programme

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

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

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

### Exceptions

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

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



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

### 3.5.3.3 Exigences pour les sous-bénéficiaires

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

### 3.5.3.4 Exigences spéciales

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

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

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

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

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



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

#### Bannière :

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

#### Pied de page :

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

### 3.5.4 Démonstration de l'impact

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

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

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

### 3.5.4.1 Racontez-nous votre histoire

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

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

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

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

#### Retrouvez en ligne

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

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

### Trouver une bonne histoire

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

Voici quelques idées pour développer de bonnes histoires :

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

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

## Écrire l'histoire

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

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

## Coordination avec les donateurs

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

## Promouvoir votre histoire

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

Pensez aux stratégies suivantes pour partager votre histoire :

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

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

### 3.5.5 Communication et éthique

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

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

## 3.6 Résumé et références

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

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

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

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

## Références

### Ressources humaines

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

### Marketing et communication

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

- Audits de communication stratégiques

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

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

### Suivi et évaluation

- [L'Evaluation Wiki](#)

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

- M&E Fundamentals

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

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

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

- M&E News

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

- Guide de développement de la capacité MEASURE Evaluation

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

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

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

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

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