

Mise en œuvre d'un programme efficace et conforme

4.1 Aperçu

4.2 Avant de commencer

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

4.3 Gestion administrative

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

4.4 Gestion technique du programme

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

4.5 Résumé

4.1 Aperçu

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

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

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

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

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

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

Passer à la suite

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

Objectifs

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

Termes clés et acronymes

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

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

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

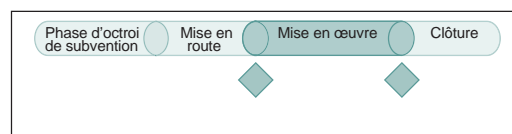
Gouvernement américain se réserve pour faire valoir son avis dans le cadre d'un projet d'aide financé par le biais d'un **Accord de coopération**. Ce droit comprend généralement la capacité d'approuver les plans de travail, les budgets, le personnel clé, les plans de suivi et d'évaluation et les sous-bénéficiaires.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

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

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

4.2 Avant de commencer

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



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

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

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

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

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

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

4.2.1 Cinq conseils pour assurer la conformité

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

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

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

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

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

3. Comprendre les limites qui sont flexibles.

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

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

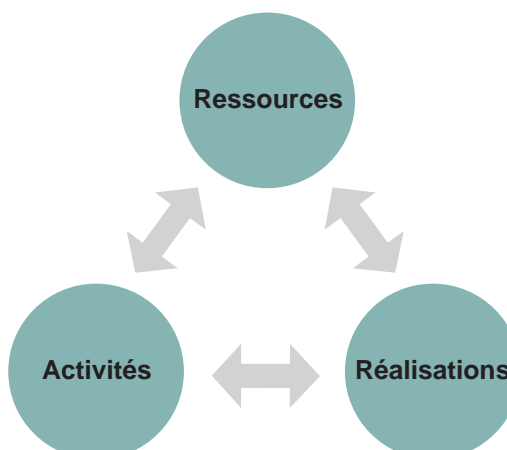
En plus d'être responsables du maintien de la conformité dans leur organisation, les partenaires principaux sont tenus de s'assurer que les sous-bénéficiaires sont en conformité. Travaillez avec vos sous-bénéficiaires pour vous assurer qu'ils comprennent ce que l'on attend d'eux et profitez également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

5. Ne pas perdre de vue les bénéficiaires.

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

4.2.2 Votre modèle de mise en œuvre

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



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

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

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

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

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

4.3 Gestion administrative

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

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

Dans cette section

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

4.3.1 Gestion financière

4.3.1.1 Demande et versement des fonds de l'USAID

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

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

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

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

Estimer vos avances

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

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

4.3.1.2 Comment remplir le formulaire SF-270

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

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

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

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

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

Partie supérieure

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

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

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

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

Figure 16—Partie supérieure du SF-270

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

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

Zone de calcul

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

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

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

Avances uniquement

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

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

Remboursements

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

Figure 17— Zone de calcul du SF-270

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

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

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

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

Figure 18—Demande de remboursement avec le SF-270

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

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

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

Remettre le SF-270

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

4.3.1.3 Comment remplir le formulaire SF-1034

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

Figure 19— Moitié supérieure du SF-1034

Standard Form 1034 Revised October 1987 Department of the Treasury 1 TFM 4-2000		PUBLIC VOUCHER FOR PURCHASES AND SERVICES OTHER THAN PERSONAL			VOUCHER NO.		
U.S. DEPARTMENT, BUREAU OR ESTABLISHMENT AND LOCATION			DATE VOUCHER PREPARED		SCHEDULE NO.		
			CONTRACT NUMBER AND DATE		PAID BY		
			REQUISITION NUMBER AND DATE				
PAYEE'S NAME AND ADDRESS					DATE INVOICE RECEIVED		
					DISCOUNT TERMS		
					PAYEE'S ACCOUNT NUMBER		
					GOVERNMENT B/L NUMBER		
SHIPPED FROM		TO		WEIGHT			
NUMBER AND DATE OF ORDER	DATE OF DELIVERY OR SERVICE	ARTICLES OR SERVICES <small>(Enter description, item number of contract or Federal supply schedule, and other information deemed necessary)</small>		QUANTITY	UNIT PRICE COST PER		AMOUNT (1)

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

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

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

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

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

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

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

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

Remettre le SF-1034

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

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

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

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

Soyez attentif à votre plafond d'engagement !

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

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

Calcul :
Suivi budgétaire = Montant engagé – Montant total dépensé

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

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

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

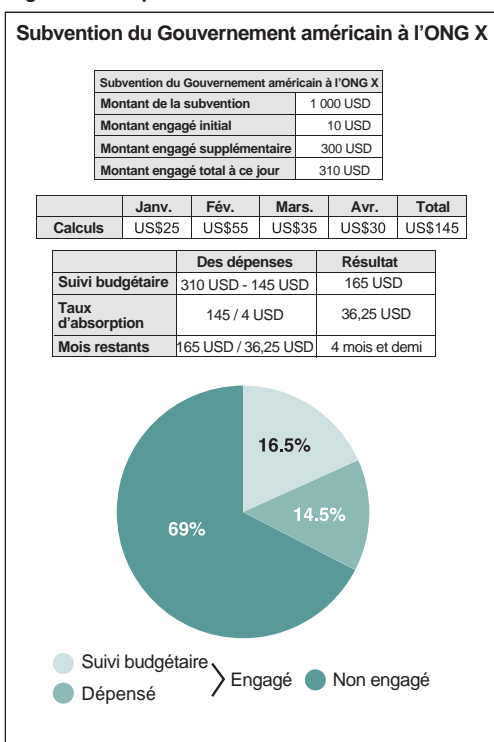
En calculant votre taux d'absorption, vous devriez également distinguer les dépenses exceptionnelles, comme les véhicules. Cela vous donnera un meilleur aperçu de la somme que dépensera votre projet les prochains mois.

Exemple (voir figure 20) :

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

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

Figure 20— Répartition de la subvention de l'ONG



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

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

4.3.1.5 Répartition du budget

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

Règles de répartition du budget de l'USAID

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

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

Demande d'approbation

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

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

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

4.3.1.6 Répartition des coûts indirects

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

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

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

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

Différences en partage des ressources et dépenses communes

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

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

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

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

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

Exemple de formule pour calculer les coûts indirects

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

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

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

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

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

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

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

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

Dépenses de bureau partagées

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

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

Plusieurs bureaux à différents endroits

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

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

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

4.3.2 Approvisionnement

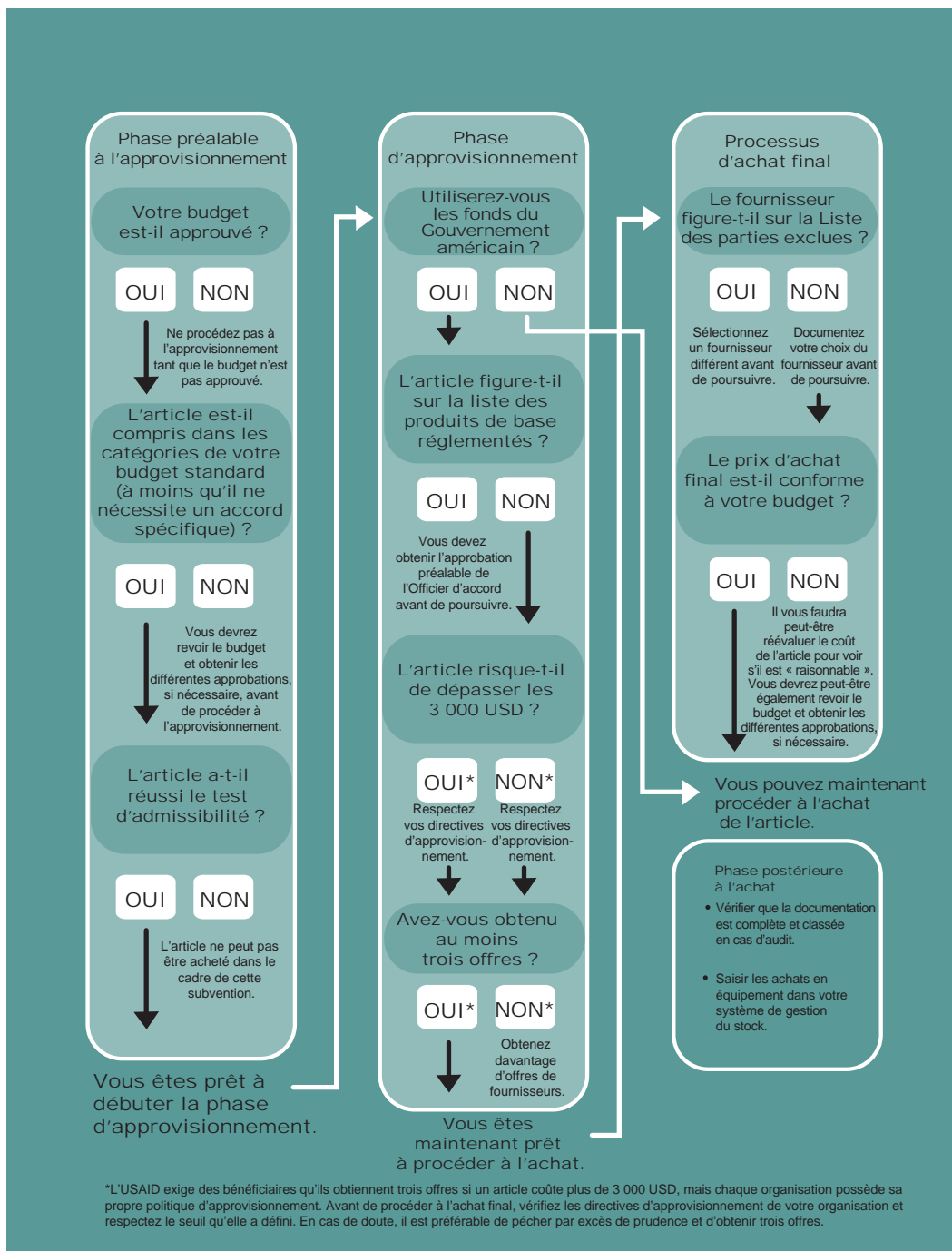
Les réglementations de l'USAID en matière d'approvisionnement garantissent que les bénéficiaires utilisent les fonds du Gouvernement américain aux fins pour lesquelles ils ont été octroyés, les dépensent raisonnablement et ne les utilisent pas pour acheter des articles ou des services qui pourraient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

Approvisionnement

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

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

Figure 21 – Phases d'approvisionnement



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

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

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

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

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

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

Liens importants concernant l'approvisionnement

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

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

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

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

Partie 226 du titre 2 du Code des règlements fédéraux http://ecfr.gpoaccess.gov/cgi/t/text/text-idx?c=ecfr&tpl=/ecfrbrowse/Title22/22cfr226_main_02.tpl

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

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

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

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

Exigences pour les sous-bénéficiaires

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

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

Aperçu des réglementations concernant l'approvisionnement

Bonne pratique en matière d'approvisionnement

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

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

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

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

Dans votre accord

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

4.3.2.1 Test d'admissibilité

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

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

1. Cette dépense est-elle raisonnable ?

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

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

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

3. Cette dépense est-elle cohérente ?

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

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

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

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

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

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

4.3.2.2 Coûts admissibles

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

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

Produits de base réglementés

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

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

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

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

Figure 22—Exemples de coûts inadmissibles

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

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

Documents concernant l'approvisionnement :

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

Articles interdits

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

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

Autres types de restrictions

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

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

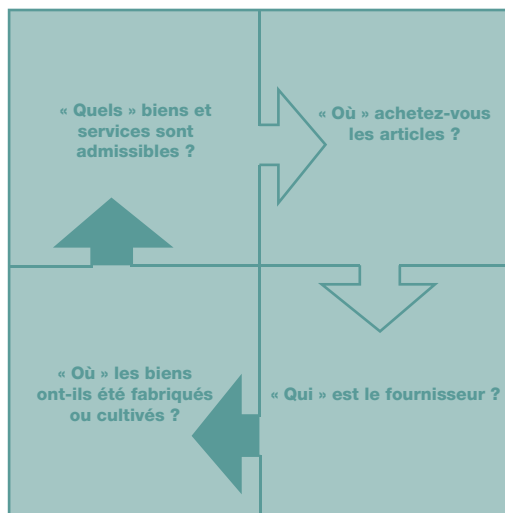
Utilisation de fonds privés

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

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

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

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



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

4.3.2.3 Restrictions en termes de provenance et d'origine

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

Restrictions générales en termes de provenance et d'origine

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

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

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

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

Code géographique 000

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

Code géographique 899

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

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

Code géographique 935

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

Code géographique 941

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

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

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

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

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

Règles et exemptions pour les produits de base réglementés spécifiques

Sous le code géographique 935, vous pouvez acheter la plupart des biens et services dans votre budget à presque tous les pays du monde, sauf pour les trois exceptions suivantes qui doivent être d'origine américaine :

- les produits agricoles de base
- les véhicules à moteur
- les produits pharmaceutiques

Comme indiqué, cette restriction ne concerne que l'origine, ce qui signifie que vous pouvez acheter ces biens de n'importe quelle provenance éligible. En d'autres termes, vous pouvez acheter un véhicule fabriqué aux États-Unis à un revendeur local.

Il est possible de faire une demande d'exemption à votre AO pour acheter ces produits de base qui ont été fabriqués ou cultivés en dehors des États-Unis ; cependant, vous devez justifier la raison pour laquelle vous choisissez un produit qui n'est pas américain.

Par exemple, votre AO peut envisager de vous accorder une exemption dans ce cas : un produit fabriqué aux États-Unis n'est pas disponible sur le marché local alors qu'un produit équivalent qui n'est pas américain est disponible. Dans ce cas, les coûts de transport supplémentaires peuvent augmenter significativement le coût d'achat de produits fabriqués aux États-Unis. Rassemblez les données sur les coûts estimés et documentez-les avant de contacter votre AO.

Dans certaines circonstances, votre AO peut tout de même vous demander d'acheter des articles fabriqués aux États-Unis en dépit des coûts supplémentaires. Cela peut être le cas de certains produits pharmaceutiques, particulièrement lorsque la qualité ou la

fiabilité de produits pharmaceutiques spécifiques fabriqués en dehors des États-Unis peut être douteuse.

Subventions à des organisations sous-traitantes, autres codes géographiques et approvisionnement local

L'application des réglementations concernant la provenance/l'origine ainsi que l'approvisionnement local peut être différente pour les subventions à des organisations sous-traitantes au titre de votre subvention actuelle quand, par exemple, le bénéficiaire principal est basé aux États-Unis et le sous-bénéficiaire se trouve dans un pays différent.

Par conséquent, pour les prochaines subventions, des règles différentes concernant la provenance et l'origine pourront s'appliquer et un code géographique différent pourra vous être assigné. Pour une explication complète sur les règles de l'USAID concernant la provenance et l'origine, ainsi que les autres codes géographiques, les règles sur l'approvisionnement local et les restrictions applicables aux subventions à des organisations sous-traitantes, veuillez revoir le Chapitre 310 du Système de directives automatisé - Provenance, origine et nationalité (<http://www.usaid.gov/policy/ads/300/310.pdf>).

4.3.2.4 Liste des parties exclues/inéligibles

Outre les règles concernant les articles que vous pouvez acheter et l'endroit où vous pouvez les acheter, l'USAID réglemente les personnes à qui vous pouvez acheter.

Cela vous permet de vous assurer que les bénéficiaires d'un financement de l'USAID n'apportent aucun soutien matériel ou aucune ressource à des personnes ou des organisations engagées, menaçant de s'engager ou soutenant le terrorisme.

Pour être en conformité avec cette obligation, vous devez vérifier les trois sources suivantes et documenter vos résultats avant d'acheter à un vendeur :

1. la liste des parties exclues : une base de données consultable de personnes, d'entreprises et d'organisations qui ne sont pas éligibles pour obtenir un financement du Gouvernement américain. Au titre de la clause Financement du terrorisme dans la section des clauses spéciales (répertoriées dans l'annexe A : Programme) de votre Accord de coopération, il est de votre responsabilité d'utiliser ce système pour vérifier si les fournisseurs n'y figurent pas : www.epls.gov ;
2. la liste des ressortissants spécialement désignés et des personnes faisant l'objet d'une interdiction du ministère américain des finances : <http://www.ustreas.gov/offices/enforcement/ofac/sdn/> ; et
3. la liste récapitulative des Nations Unies concernant Al-Qaïda et les Talibans : <http://www.un.org/sc/committees/1267/consolist.shtml>.

Bien que la fonction de recherche de chaque site soit quelque peu différente, il est facile de vérifier si votre conseiller, employé, fournisseur ou sous-traitant potentiel est inéligible. Par exemple, pour débiter une recherche sur www.epls.gov, cliquez sur « Advanced Search » (Recherche avancée) qui se trouve en haut à gauche de la page d'accueil. Après avoir lu

Figure 23—Recherche avancée du site Web de la liste des parties exclues

les informations de la page « Important EPLS Advanced Search Information » (Informations importantes sur la recherche avancée dans le système EPLS) et coché la case située en bas, vous pourrez effectuer une recherche par entreprise, entité ou *navire* ou par individu dans le menu déroulant Name Search Type (Type de recherche).

Si vous obtenez une correspondance exacte, vous devez trouver un nouveau fournisseur. Si vous choisissez de continuer l'approvisionnement, les coûts deviendront inadmissibles et vous ne serez pas remboursé par le Gouvernement américain.

Si vous obtenez une correspondance partielle et s'il est évident qu'il ne s'agit pas du fournisseur recherché, vous pouvez effectuer une nouvelle recherche en utilisant des

guillemets autour du nom pour obtenir une correspondance exacte. Par exemple, si vous faites une recherche sur *So and So Supplier*, la base de données vous donne comme résultat John Tse-So Ning en Louisiane. Mais, en mettant une partie du nom entre guillemets, "So and So", la base de données ne vous indiquera aucun résultat. Si vous obtenez des résultats sur lesquels vous avez des doutes, appelez le numéro 1-866-472-3757 ou envoyez un courrier électronique à support@epls.gov pour obtenir une aide supplémentaire.

Si vous n'obtenez aucun résultat, imprimez alors la page et conservez-la dans vos dossiers afin de documenter votre recherche. Cette page indiquera la date et l'heure à laquelle vous avez effectué votre recherche ainsi que les termes que vous avez utilisés, comme illustré dans la figure 24.

Figure 24—Page de résultats du site Web de la liste des parties exclues



4.3.2.5 Équipement durable

L'équipement est défini comme des articles tangibles ayant une durée de vie d'au moins un an et un coût unitaire individuel d'un montant déterminé par les politiques et les procédures de votre organisation. Le Gouvernement américain répertorie un coût unitaire de 5 000 USD pour classer les articles comme équipement. Votre organisation peut définir une valeur plus faible mais ne peut pas dépasser 5 000 USD. Donc, si vous classez l'équipement (qui fait l'objet de procédures d'approvisionnement spéciales) comme des articles de plus de 1 000 USD, vous listerez tous les articles séparément dans la section équipement de votre budget et

appliquerez les règles relatives à l'équipement concernant l'approvisionnement et l'utilisation de ces articles. Cela implique de recueillir plusieurs offres dans le cadre de la procédure d'approvisionnement et d'inclure ces articles dans votre système de gestion du stock.

Il est bon de gérer l'approvisionnement des articles que vous considérez comme « équipement » mais qui coûtent moins de 5 000 USD (comme les ordinateurs ou les motos) de la même façon que les articles qui coûtent 5 000 USD ou plus, par exemple, en recueillant plusieurs offres pour ces articles et en les incluant dans votre système de gestion du stock.

4.3.3 Déplacements

Les déplacements dans le pays ou au-delà des frontières, pour une conférence, une visite de site ou à d'autres fins, sont souvent nécessaires pour mettre en œuvre votre subvention financée par le Gouvernement américain. Votre Accord de coopération contient des règles concernant les déplacements, que vous êtes tenu de suivre lorsque vous voyagez à l'international pour votre projet et, par conséquent, que vous devez vérifier avant de faire des arrangements.

4.3.3.1 Exigences relatives aux déplacements

Approbation préalable pour les déplacements internationaux

Vous devez obtenir l'approbation préalable à l'écrit de l'AO (excepté si l'autorité est déléguée à l'AOR) avant chaque trajet. Tout déplacement international spécifique dans le budget approuvé de votre Accord de coopération est considéré comme approuvé, sinon vous devez remettre une demande écrite. Lorsque vous faites une demande d'approbation pour un voyage international, fournissez les informations suivantes :

- les dates de départ et de retour ;
- le ou les pays de destination ; et
- le but et les objectifs du voyage.

L'approbation écrite, qui peut être un simple courrier électronique de votre AO, doit être sauvegardée pour vous y référer ultérieurement et incluse dans vos documents. Autrement, votre AO peut vous autoriser à lui remettre une liste des déplacements prévus dans le plan de travail annuel et tous les approuver en même temps. Notez que les voyages en classe affaires doivent toujours être approuvés individuellement par l'USAID.

Notification concernant le voyage

Ni la mission de l'USAID ni l'Ambassade américaine ne demande une autorisation du pays pour les employés ou les organisations sous-traitantes des bénéficiaires de l'USAID. Cependant, si le but principal du déplacement est de travailler avec le personnel sur le terrain de l'USAID ou si vous prévoyez un soutien

programmatique ou administratif considérable de l'USAID, vous devez avertir la mission avant votre travail (au moins deux semaines à l'avance).

Cet avis doit inclure votre numéro de subvention, le nom de l'AOR, le nom du voyageur, la date d'arrivée et le but du voyage. Vous pouvez envoyer l'avis par courrier électronique, mais assurez-vous de sauvegarder une copie de la notification dans vos archives. La mission nationale de l'USAID vous répondra dans les cinq jours, uniquement si le voyage est refusé. Si le bénéficiaire ne reçoit pas de réponse dans les cinq jours civils, c'est que l'on considère que le bénéficiaire a respecté ces normes pour la notification et qu'il peut voyager.

Lorsque la sécurité est une préoccupation dans un pays spécifique, il est bon d'avertir l'Ambassade américaine de la présence du voyageur lorsqu'il ou elle est entré(e) dans le pays. Cette mesure peut être particulièrement importante pour les affectations à long terme.

Le Fly America Act

Le Fly America Act précise que vous devez voyager avec des transporteurs aériens américains ou des compagnies aériennes étrangères ayant un accord de partage de code avec des transporteurs aériens américains, tant qu'ils se rendent vers votre destination, avec les exceptions suivantes :

- Si aucun transporteur aérien américain ne propose de services pour une portion particulière du trajet, vous pouvez utiliser un transporteur aérien étranger, mais uniquement jusqu'au point de correspondance le plus proche qui est desservi par un transporteur aérien américain.

Remarque sur le Fly America Act :

Les services d'un transporteur aérien étranger ne peuvent pas être utilisés/justifiés sur la seule base d'économies.

- Si le vol d'un transporteur aérien étranger dure trois heures ou moins et si celui d'un transporteur aérien américain multiplie au moins par deux la durée du voyage, vous pouvez prendre le vol du transporteur étranger.
- Si un transporteur aérien américain offre un service direct ou sans escale (pas de changement d'avion) de votre point de départ à votre destination, vous devez utiliser le transporteur aérien américain sauf si cela

devait prolonger la durée de votre voyage, y compris un retard au départ, de 24 heures ou plus.

- Si un transporteur aérien américain n'offre aucun service direct ou sans escale (pas de changement d'avion) entre votre point de départ et votre destination, vous devez utiliser des transporteurs aériens américains pour chaque portion du trajet qu'ils desservent sauf si, par rapport à un transporteur aérien étranger, une telle utilisation engendre au moins l'une des situations suivantes :
 - vous devez faire au moins deux changements d'appareil de plus en dehors des États-Unis ;
 - la durée de votre voyage est prolongée d'au moins six heures ; ou
 - vous devez attendre quatre heures ou plus à un point de correspondance à l'étranger.

Exigences concernant la classe économique pour tout déplacement

Pour les voyages officiels, nationaux et internationaux, vous devez utiliser la classe économique (touriste) (excepté s'ils sont effectués aux frais personnels du voyageur ou payés grâce aux avantages d'un programme de fidélité).

Voici les exceptions qui vous permettent de voyager en classe affaires :

- les vols réguliers entre le point de départ et la destination (y compris les points de correspondance) proposent uniquement des places en première classe et en classe affaires,
- aucune place n'est disponible en classe économique au moment d'accomplir la mission, qui est urgente et ne peut pas être repoussée (assurez-vous de joindre les documents attestant de l'urgence et de l'importance de la mission),
- lorsque le voyage en classe affaires est nécessaire pour s'adapter à vos besoins si vous êtes invalide ou si vous avez d'autres besoins spécifiques. Le cas échéant, cela doit être attesté par écrit par une autorité médicale compétente,
- le voyage en classe affaires est essentiel au bon déroulement de la mission de l'agence pour des raisons de sécurité ou des circonstances exceptionnelles déterminées par votre agence,

- la classe économique d'un transporteur aérien étranger autorisé/approuvé ne remplit pas les normes d'hygiène et de santé.

Malgré l'existence de ces exceptions, elles n'encouragent en aucune façon les voyages en classe affaires. Cette dernière doit uniquement être utilisée dans ces circonstances.

Documents concernant l'approvisionnement des voyages

Comme lorsque vous acquérez tout autre article ou service en utilisant les fonds du Gouvernement américain, vous devez suivre les réglementations du Gouvernement américain en termes d'approvisionnement et bien documenter la procédure suivie pour acheter les billets d'avion. Cela veut dire que vous devez apporter la preuve que l'achat des billets a été fait selon un processus concurrentiel et que vous vous êtes rendu à la destination spécifiée en remettant les cartes d'embarquement ou les talons des billets d'avion.

De plus, si votre voyage constitue une exception au Fly America Act et si vous ne voyagez pas avec un transporteur aérien américain, vous devez fournir une attestation et tout autre document requis par l'USAID. Sans ces documents, votre agence bailleur de fonds ne remboursera votre organisation d'aucun coût de transport pour ce service. L'attestation doit comprendre :

- le nom du voyageur ;
- les dates de voyage ;
- le point de départ et la destination ;
- un itinéraire détaillé de votre voyage, le nom du transporteur aérien et le numéro de vol pour chaque portion du voyage ; et
- un rapport expliquant pourquoi l'une des exceptions exposées ci-dessus s'applique à vous ou une copie de l'approbation écrite de votre agence estimant que les services d'un transporteur aérien étranger étaient nécessaires.

Rapport de voyage

À la suite d'un déplacement (international ou national), il est bon d'écrire un court rapport pour exprimer ce que vous avez appris et cela vous permet de le partager facilement avec les autres. Il n'existe aucun format ou protocole pour écrire un rapport de [voyage](#), cependant, il décrit normalement l'endroit, le moment, le motif et les personnes qui vous

ont accompagné dans ce voyage, ainsi que ce que vous avez fait et appris.

Lorsque vous écrivez votre rapport, demandez-vous comment les personnes qui vont le lire l'utiliseront. Voici quelques directives simples :

- Commencez par un court paragraphe indiquant le but du voyage (pourquoi).
- Résumez vos activités lors du voyage. Soyez concis et factuel. N'oubliez pas, un compte-rendu détaillé minute par minute de ce qu'il s'est passé n'intéresse généralement pas le lecteur. Écrivez plutôt un exposé clair et concis de votre voyage (où, quand, avec qui et comment).
- Mettez en avant les informations importantes qui doivent, selon vous, être soulignées ou accentuées (ce que vous avez appris).
- Finissez en exposant les recommandations et tout suivi devant être mis en place, le cas échéant.

4.3.3.2 Développement d'une politique de déplacements

En outre, pour être en conformité avec les politiques de l'USAID, si votre ONG possède sa propre politique de déplacements, vous devez la vérifier et faire tous les arrangements

Liste de contrôle de la politique de déplacements*

La politique de déplacements doit au moins :

- ▶ établir des procédures concernant la façon dont les coûts liés aux déplacements seront déterminés (par exemple, indemnités journalières, dépenses réelles, etc.) ;
- ▶ établir les exigences d'approbation de déplacements internes ;
- ▶ couvrir les déplacements nationaux et internationaux de tous les employés, qu'ils soient financés par l'USG ou non ;
- ▶ indiquer le type de transport aérien disponible pour les circonstances particulières ;
- ▶ se conformer aux exigences du Fly America Act ;
- ▶ fournir toute notification concernant les déplacements ou les approbations requises dans le cadre d'une subvention de l'USAID ;
- ▶ définir les coûts admissibles selon la politique conformément aux principes de coûts en vigueur établis par le Bureau de la gestion et du budget (OMB) américain.

* <http://www.usaid.gov/policy/ads/300/30359s1.pdf>

du voyage. Si votre ONG ne dispose pas d'une politique de déplacements écrite, il est bon d'en mettre une en place. De telles politiques permettront aux employés d'effectuer des voyages d'affaires officiels, nationaux et internationaux, en étant remboursés pour le transport, l'hébergement, les frais accessoires et les autres indemnités.

Une politique de déplacements bien conçue définit les procédures pour l'autorisation de voyages officiels, aide à contrôler les coûts des voyages d'affaires et à fournir des instructions claires sur les types et les montants des dépenses qui peuvent être remboursées. Une politique de déplacements écrite vous aide également à vous assurer que tous les employés sont traités de manière juste et équitable.

Une politique de déplacements doit traiter :

- Approbation
 - La procédure qu'un employé doit suivre pour demander l'approbation de votre organisation pour voyager, y compris le formulaire approprié à remplir par le voyageur, le délai d'avance à respecter pour remettre le formulaire et la personne à qui le formulaire doit être remis.
- Avances
 - La façon dont les avances de fonds qui doivent être utilisées pour voyager seront calculées. Par exemple, certaines politiques stipulent que les avances ne peuvent pas être accordées pour plus d'un certain pourcentage des coûts totaux estimés du voyage.
 - Le moment où les avances restantes seront rapprochées. Il est bon de n'autoriser qu'une avance restante à la fois et d'établir une échéance (par exemple, entre deux semaines et un mois) au terme de laquelle les employés doivent rapprocher leur avance en revenant de leur voyage.
- Remboursement
 - Les types de coûts qui seront remboursés (par exemple, les coûts de transport, de visas, d'hébergement, de change, d'appels téléphoniques, d'Internet, etc.).
 - La façon dont les dépenses seront remboursées : sur la base des reçus réels, d'indemnités journalières ou une combinaison des deux. Si la base d'indemnités journalières est sélectionnée, alors une politique concernant les indemnités journalières doit être clairement établie pour les déplacements nationaux et internationaux.

- La façon dont les employés comptabiliseront les dépenses totales de leur voyage à leur retour. De nombreuses ONG créent un modèle de note de frais à l'aide de Microsoft Excel®, que les employés remplissent après chaque voyage.

- Change

- Le taux à utiliser pour changer des devises étrangères en devise locale. Par exemple, certaines ONG utilisent le taux de change sur le terrain grâce aux documents de change officiels comme référence, alors que d'autres utilisent le taux de change d'une source sûre en ligne comme www.oanda.com.

Remarque : une fois les règles de déplacements adoptées, la politique de votre organisation doit être uniformément appliquée aux activités financées ou non par le Gouvernement américain, excepté si l'accord contractuel spécifique dans le cadre duquel le déplacement est mené requiert des procédures ou exigences différentes.

Et si mon organisation ne dispose pas de politique de déplacements écrite ?

Si vous n'avez pas de politique écrite concernant les frais de voyage, les normes pour déterminer le caractère raisonnable du remboursement des indemnités à l'étranger sont les réglementations publiées par le Département d'État des États-Unis. Les taux sont publiés chaque mois par pays (et par villes dans un pays) et sont disponibles sur http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp. Si vous ne disposez pas de politique concernant les déplacements, la présentation suivante des pratiques du Gouvernement américain en la matière vous apporte un cadre pour en développer une.

Le voyageur a-t-il besoin d'une approbation/autorisation ?

Votre politique de déplacements doit exiger que les voyageurs remplissent et remettent un formulaire de demande de voyage en indiquant les motifs, les dates, le coût estimé, etc. du voyage au superviseur.

Le voyageur doit-il demander une avance pour le voyage ?

Un voyageur peut souhaiter vous demander une avance pour les indemnités journalières de voyage (ou les dépenses réelles, selon la politique de l'organisation) et toute autre dépense liée au travail. Le montant de l'avance et le format à utiliser pour la demande sont basés

sur la politique de l'organisation. *Remarque :* les auditeurs constatent souvent que les avances pour les voyages ne sont pas accordées conformément à la politique de l'organisation.

Les avances doivent être comptabilisées rapidement après avoir effectué ledit voyage. S'il ne rapproche pas les avances pour le voyage, elles pourront être déduites de la paie du voyageur. (Bien qu'il s'agisse d'une bonne pratique commerciale, il est important de le faire conformément à la politique de l'organisation.)

Bonne pratique

N'autorisez qu'une avance de déplacements à la fois ; n'émettez pas de nouvelles avances de déplacements avant que la demande de remboursement/les dépenses de déplacements et le rapport de voyage ne soient remis.

Qu'est-ce qu'une indemnité journalière ?

Une indemnité journalière est le montant journalier maximal qui peut être remboursé à un voyageur pour chaque jour passé en dehors de son lieu de travail habituel pour les affaires officielles. L'indemnité journalière se compose généralement de deux parties :

1. l'hébergement : un plafond ou un taux maximum qui peut être remboursé pour l'hébergement. L'hébergement est presque toujours remboursé sur la base du coût réel engagé jusqu'au taux maximum autorisé par le Gouvernement américain. N'oubliez pas : les originaux des reçus doivent être remis lors de votre demande de remboursement pour tous les frais d'hébergement.
2. les M&IE : un taux journalier fixe pour les repas (petit-déjeuner, déjeuner, dîner ainsi que les taxes et pourboires qui y sont liés) et les frais accessoires (par exemple, les gratifications et les pourboires, la lessive et les articles de toilette). La figure 25 est un exemple des taux d'indemnité journalière défini par le Département d'état des États-Unis pour Francistown au Botswana disponibles sur http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp.

Si la ville dans laquelle vous vous rendez n'est pas répertoriée sous « Post Name » (nom de la ville), utilisez le « Other » (autre) taux (voir la colonne 2 de la figure 25) publié pour ce pays.

Les frais de voyage peuvent être imputés sur la base du coût réel, sur la base d'indemnités journalières ou d'une combinaison des deux (par exemple, en utilisant le coût réel pour

l'hébergement et les indemnités journalières pour les repas et les frais accessoires), pourvu que la méthode soit appliquée à l'intégralité du voyage et non à certains jours du voyage.

Permission pour les repas et frais accessoires

Généralement, les voyageurs ont droit aux indemnités de M&IE le jour où le voyage commence. Le jour du départ et le dernier jour du voyage, les voyageurs ont droit à un pourcentage (en fonction de la politique de votre organisation, la politique du Gouvernement américain par défaut est de 75 %) du taux de M&IE applicable de l'endroit du travail autorisé. Les employés qui partent en déplacement une journée localement sont uniquement éligibles pour recevoir une indemnité de M&IE si la durée du déplacement est de plus de 12 heures.

Et si les repas (par exemple, le déjeuner) sont distribués gratuitement (par exemple, par une autre organisation) pendant le déplacement ?

Les indemnités de M&IE seront adaptées si les repas sont distribués gratuitement pendant le voyage d'une personne à des fins commerciales.

Le site Web pour calculer des réductions appliquées aux M&IE pour les taux d'indemnités journalières du Département

vous développez votre propre politique concernant les indemnités journalières, elle doit comprendre la façon dont les M&IE seront réduits si les petits-déjeuners, déjeuners ou dîners sont distribués gratuitement. Le montant ne sera généralement pas ajusté si les repas complémentaires sont fournis par les transporteurs (dans les trains, les avions) ou les hôtels (par exemple lorsque le prix de l'hôtel comprend le lit et le petit-déjeuner).

Que se passe-t-il si les repas d'affaires ont lieu pendant le voyage ?

Les repas d'affaires doivent être remboursés s'ils sont accompagnés d'une explication écrite pour ce qui suit :

- le but de la rencontre ;
- pourquoi la rencontre a-t-elle eu lieu à l'heure du repas ;
- les personnes présentes (noms, titres), le cas échéant ; et
- les résultats de la rencontre.

Un voyageur peut uniquement demander une indemnité journalière et la dépense réelle et, dans ce cas, comme le voyageur peut réclamer le remboursement du repas d'affaires (pourvu qu'il dispose des documents adéquats), son indemnité de M&IE devra être adaptée en conséquence, exactement comme lorsque les repas sont distribués gratuitement.

Et si une personne voyage dans plusieurs pays (ou plusieurs villes dans un pays) au cours du même voyage et que chacun possède un taux d'indemnités journalières différent ?

Le taux de remboursement d'indemnités journalières maximum est déterminé en se basant sur l'endroit de l'hébergement. Si l'hébergement n'est pas nécessaire, le taux de M&IE applicable à utiliser pour l'emplacement, ou si vous vous rendez à plusieurs emplacements en une journée, l'emplacement ayant le taux de M&IE le plus élevé doit être utilisé. Si un voyageur visite au moins deux pays en un seul voyage, alors le taux de chaque pays doit être utilisé pour les jours passés dans chaque pays.

Documentation des frais accessoires (M&IE)

Pour être remboursé des coûts d'hébergement et des autres coûts liés aux déplacements supérieurs ou égaux à 25 USD, le voyageur doit soumettre les originaux des reçus et des factures pour documenter les dépenses. Pour les repas et les dépenses personnelles entrant dans les frais accessoires, les reçus ne sont pas requis par le Gouvernement américain, mais la politique de votre organisation en matière d'indemnités journalières peut les exiger.

d'état des États-Unis est <http://www.state.gov/www/perdiems/breakdown.html>. Si

Figure 25—Exemple des taux d'indemnités journalières pour le Botswana

Nom du pays	Nom de la ville	Début de la saison	Fin de la saison	Taux d'hébergement max.	Taux de M&IE	Taux d'indemnités journalières max.	Note de bas de page	Date d'entrée en vigueur
Botswana	Francistown	01/01	12/31	172 USD	54 USD	226 USD	Sans objet	12/01/2009
Botswana	Autre	01/01	12/31	103 USD	44 USD	147 USD	Sans objet	12/01/2009

Que se passe-t-il si les frais réels d'hébergement d'un voyageur ou les coûts de M&IE sont supérieurs au taux d'hébergement attribuable ?

Étant donné que la politique de votre organisation concernant le montant maximum pour lequel un voyageur peut être remboursé peut différer de la politique du Gouvernement américain, il est important de noter que si le total de l'hébergement dépasse les indemnités journalières établies pour le lieu, les frais supplémentaires seront à la charge du voyageur. La seule exception à cette règle : si vous demandez ou recevez spécifiquement une approbation à l'avance pour le « séjour réel » à un taux plus élevé, mais elle est uniquement accordée dans des circonstances exceptionnelles. Les originaux des reçus doivent être remis lors de votre demande de remboursement pour tous les frais d'hébergement.

Et si le voyageur loge chez un ami ou un proche ?

Un voyageur qui loge chez un ami ou un proche au cours d'un voyage officiel ne peut pas demander de remboursement pour les frais d'hébergement. Lorsque l'hébergement n'est pas nécessaire, le taux de M&IE applicable à utiliser est le taux du lieu.

Comment un voyageur calcule-t-il les dépenses engagées en devise étrangère ?

Dans le cas d'un déplacement international, une partie importante des dépenses se feront en devise étrangère. Pour calculer les dépenses, le voyageur doit fournir les reçus adéquats, avec le/les taux de change applicable(s) pour cette période dans le pays. Pour obtenir le taux de conversion approprié, utilisez soit le taux fourni au moment du change tel que documenté sur le reçu de change soit rendez-vous sur un site Web de conversion monétaire fiable, comme <http://www.oanda.com/converter/classic>. Assurez-vous de documenter le taux de change que vous utilisez en imprimant la page Web et en la soumettant avec votre note de frais.

4.3.4 Utilisation des propriétés financées par l'USAID

Lorsque votre organisation acquiert un équipement avec les fonds de l'USAID, certaines limites concernant la façon dont vous pouvez utiliser l'équipement s'appliquent.

Utilisation de l'équipement en dehors des activités de la subvention

Dans la plupart des cas, le titre de toutes les propriétés achetées dans le cadre de votre subvention est conféré à votre organisation. Vérifiez votre Accord de coopération pour vous en assurer ou pour obtenir plus d'informations en consultant la Partie 226 du titre 22 du Code des règlements fédéraux http://edocket.access.gpo.gov/cfr_2007/aprqr/22cfr226.34.htm.

Vous pouvez utiliser l'équipement dans le programme pour lequel il a été acheté tant que nécessaire, que ce soit ou non avec les fonds de l'USAID pour soutenir le programme. Par exemple, si vous avez acheté un véhicule pour l'utiliser comme une unité de test mobile financée par l'USAID, vous pouvez toujours utiliser ce véhicule à ces fins, même après la fin de la subvention de l'USAID, tant que vous poursuivez votre programme de test mobile et que vous disposez de l'approbation écrite pour l'utilisation continue de l'équipement. De plus, tout au long de votre programme, vous pouvez rendre l'équipement financé par l'USAID disponible pour l'utilisation dans d'autres programmes si cette utilisation n'interfère pas avec le travail du programme pour lequel l'équipement a été acquis à l'origine. Vous devez gérer les frais de location ou les autres frais facturés comme un revenu du programme. Lorsque l'équipement n'est plus nécessaire pour le programme d'origine, mais que le programme se poursuit, vous pouvez utiliser l'équipement en lien avec d'autres activités parrainées par le Gouvernement américain dans l'ordre de priorité suivant :

- les activités parrainées par l'agence bailleur de fonds initiale (USAID), puis
- les activités parrainées par d'autres agences du Gouvernement américain.

Dans ces circonstances, vous n'avez pas à informer l'USAID de l'utilisation de l'équipement jusqu'à ce que vous deviez l'éliminer.

Lorsque vous acquérez un équipement de remplacement, vous pouvez échanger l'équipement contre un neuf ou vous pouvez le vendre et utiliser les fonds pour amortir les coûts de remplacement de l'équipement, avec l'approbation de l'AO.

Vous ne pouvez pas utiliser l'équipement acquis avec les fonds de l'USAID pour offrir des services à des organisations de gouvernement

étranger à un coût qui est inférieur à celui que les compagnies privées facturent pour des services équivalents. En d'autres termes, si vous achetez un véhicule, vous ne devez pas laisser une autre organisation l'emprunter ou la louer pour un tarif moindre que celui auquel elle louerait un véhicule similaire.

Même si le titre de l'équipement est conféré à votre organisation, vous n'êtes pas non plus autorisé à utiliser la propriété comme garantie pour un emprunt sans approbation de l'USAID.

Lors de la clôture d'une subvention, vous devez remettre un plan d'écoulement final et d'inventaire qui comptabilise tous les équipements et les propriétés acquis avec les fonds de l'USAID ou reçus de l'USAID. La décision concernant le droit à la propriété revient à l'USAID.

Normes de gestion de la propriété

Votre organisation doit disposer d'une politique écrite concernant la gestion de la propriété et d'un système pour classer et suivre le stock. Vous êtes tenu de suivre les articles coûtant plus de 5 000 USD achetés avec les fonds de l'USAID à l'aide de ce type de système. Toutefois, il est bon d'utiliser ce système pour suivre les autres articles aussi, comme l'équipement informatique et les autres immobilisations. Notez également que certaines missions peuvent définir des seuils plus bas pour suivre les articles ayant une valeur plus basse qui est déterminée par votre organisation.

Les normes de gestion de la propriété pour l'équipement financé et possédé par l'USAID doivent comprendre tout ce qui suit :

- Des archives d'équipement tenues de manière exacte qui contiennent :
 - une description de l'équipement ;
 - le numéro de série du fabricant, le numéro du modèle, le numéro de stock de l'USAID, le numéro de stock national ou tout autre numéro d'identification ;
 - la provenance de l'équipement, y compris le numéro de la subvention ;
 - le détenteur du titre : votre organisation, l'USAID ou une autre entité spécifiée, comme le gouvernement hôte ;
 - la date d'acquisition et la date de réception ;
- le pourcentage de fonds de l'USAID utilisé pour acheter l'équipement, par exemple, si vous utilisez 25 % de financement ne provenant pas du Gouvernement américain et 75 % du coût provenant de l'USAID ;
- le lieu et l'état de l'équipement et la date à laquelle l'information a été signalée ;
- le coût d'acquisition unitaire ; et
- les données d'écoulement final, notamment la date d'élimination et le prix de vente ou la méthode utilisée pour déterminer la valeur marchande actuelle à laquelle un bénéficiaire compense la contribution de l'USAID.
- Un inventaire physique de l'équipement contenant les résultats rapprochés avec les archives d'équipement au moins tous les deux ans. Toute différence entre les quantités déterminées par l'inspection physique et celles indiquées dans les archives de comptabilité doit être étudiée afin de déterminer les causes de la disparité. De plus, l'inventaire doit comprendre des informations vérifiant l'existence, l'utilisation courante et le besoin permanent de l'équipement. Bien que l'USAID requière qu'une organisation effectue un inventaire physique tous les deux ans, votre organisation peut décider de contrôles plus stricts pour l'équipement et peut réaliser un inventaire physique tous les six mois ou tous les ans juste avant votre audit (le cas échéant).
- Un système de contrôle pour assurer des mesures de sécurité adéquates afin d'éviter la perte, l'endommagement ou le vol de l'équipement. Toute perte, dommage ou vol doit être étudié et documenté intégralement et votre AO doit être averti.
- Des procédures d'entretien adéquates pour maintenir l'équipement en bon état.
- Si vous êtes autorisé à ou tenu de vendre l'équipement, vous devez utiliser des procédures de vente appropriées qui apportent un environnement de libre concurrence dans la mesure du possible et assurer le meilleur bénéfice possible.

Un logiciel de gestion d'immobilisations existe, mais il peut être onéreux et compliqué à administrer. Tant que vos archives restent organisées, mis à jour et appuyées, ces données peuvent être conservées sur une simple feuille de calcul.

4.3.5 Demande de modifications de votre Accord

Tout au long de votre subvention, votre Accord de coopération sera modifié par les mis à jour régulières, comme les montants engagés supplémentaires (ou financement par incréments) et les autres modifications, comme les changements dans le personnel clé.

Changements nécessitant de modifier l'Accord de coopération

Certaines modifications apportées à votre programme ou votre budget nécessitent une approbation préalable ainsi qu'une modification formelle de votre accord. Par conséquent, vous pouvez effectuer la modification une fois que vous avez reçu l'approbation écrite, il est également important de vous assurer que ces changements sont finalement documentés selon les conditions de votre accord via une modification officielle (consultez « Demande de modifications »). La liste suivante inclut les changements qui doivent être documentés dans une modification apportée à votre Accord de coopération :

- **Changements de portée majeure** : un changement dans la portée ou les objectifs d'un projet qui nécessite de réviser le financement réparti selon les objectifs du projet.
- **Changements de personnel clé** : changements apportés au personnel clé indiqué dans la subvention, notamment une réduction de 25 % de leur temps dédié au projet.
- **Financement supplémentaire** : lorsqu'un financement supplémentaire ou par incrément est ajouté à votre montant total engagé.
- **Changements des coûts indirects** : là où les coûts indirects ont été autorisés, tout plan visant à transférer des fonds répartis pour les coûts indirects afin d'absorber les augmentations des coûts directs ou vice versa.
- **Ajout de produits de base réglementés** : l'ajout de coûts au budget qui nécessite une approbation préalable, comme les produits de base réglementés.
- **Réduction des indemnités de formation** : le transfert des fonds alloués aux indemnités de formation (paiement direct aux personnes formées) vers d'autres catégories de dépenses.
- **Ajout/changement de sous-bénéficiaires** : le bénéficiaire essaye de conclure un accord de sous-traitance avec une autre

organisation pour vous aider à mettre en œuvre la subvention et le partenariat n'a pas été intégré dans la description du programme et le budget approuvés.

Il existe d'autres circonstances dans lesquelles l'USAID peut modifier votre Accord de coopération à sa discrétion.

Demande de modifications

La première étape de la modification de votre accord est de discuter du changement avec votre AOR. Si le changement a un sens selon l'AOR, alors effectuez une demande formelle écrite à votre AO et faites en une copie pour

Veillez à disposer au moins d'une approbation par courriel avant de commencer à agir. Si vous apportez une modification qui n'est pas approuvée, on peut vous demander de rembourser ou de couvrir les coûts avec des fonds privés.

votre AO.

Les modifications apportées à votre accord représentent beaucoup de travail administratif pour le personnel de l'USAID. Par conséquent, l'AO peut accorder l'approbation par courrier électronique, mais attendez une date ultérieure pour apporter la modification formelle. Pour faciliter la tâche à votre AO, si possible, essayez de rassembler plusieurs demandes de modifications et de les soumettre en même temps. Par exemple, s'il existe un changement majeur dans l'étendue du travail de votre programme, rassemblez les demandes pour une modification dans le budget, une modification dans la description du programme, une modification dans le personnel et une modification des cibles puis envoyez-les toutes ensemble.

Si vous demandez une modification et que vous recevez un courrier électronique d'approbation mais non une modification formelle de votre accord, conservez une trace de ces éléments et relancez votre AOR à l'occasion pour les modifications restantes. Le bon moment pour envoyer un rappel est juste avant la date annuelle où votre accord est modifié et les fonds supplémentaires sont engagés.

4.4 Gestion technique du programme

La gestion technique du programme se concentre sur l'assurance que votre équipe

offre des services de qualité qui satisfont les besoins de bénéficiaires et qui atteignent les objectifs généraux de votre programme. L'un des outils les plus importants dont vous disposez pour vous aider à gérer vos activités est votre système de M&E (4.4.1).

Les réponses à de nombreux problèmes dans le monde entier évoluent en permanence et votre organisation a besoin d'apprendre et de partager (4.4.2) sur une base continue. Apprendre les bonnes pratiques et les nouvelles approches peut vous aider à gérer les défis auxquels votre programme fait face et à améliorer la qualité des services que vous offrez. Il est également important que vous partagiez vos expériences pour que d'autres organisations et personnes puissent bénéficier des enseignements précieux que vous avez tirés.

4.4.1 Processus de suivi et évaluation (M&E)

Il est simplement impossible de gérer l'aspect technique de votre programme efficacement sans un bon système de M&E qui recueille les bonnes données de façon exacte et ponctuelle. Toutefois, disposer de données opportunes et de bonne qualité n'est pas suffisant. Les données sont également un outil de gestion important qui doit être interprété et utilisé efficacement de façon à prendre des décisions basées sur des preuves pour améliorer votre programme sur une base continue. Les données seront également utilisées dans le développement de vos rapports de programme.

Le chapitre 3 a abordé l'élaboration de votre système de M&E. Pendant le processus de planification, les concepteurs du programme élaborent souvent des évaluations de programme formelles tous les deux ans, établis par des évaluateurs extérieurs et indépendants. Ces évaluations vous aideront également à démontrer que votre programme obtient des résultats mais elles ne doivent pas constituer l'unique moment où vous utilisez vos données de M&E pour analyser la performance du programme.

Au minimum, vous devez analyser vos données tous les trimestres, idéalement en travaillant directement avec les sous-bénéficiaires, les personnes chargées de la mise en œuvre et une bonne partie du personnel. Il s'agit de votre meilleure opportunité d'examiner sérieusement les données pour vérifier la performance de votre programme et penser

à faire des ajustements, une procédure qui vous permet d'utiliser le M&E comme un outil pour la prise de décision.

Interprétation des données et utilisation du M&E comme outil de prise de décision

Lorsque vous suivrez votre progression et établirez des rapports sur les bénéficiaires que votre programme a touchés, vous découvrirez peut-être des disparités considérables entre les cibles que vous aviez établies dans votre plan de travail et le nombre réel de personnes que vous touchez. Ne vous inquiétez pas, cela arrive souvent dans la gestion de programme, en particulier pour les programmes mettant en application des interventions d'un nouveau genre ou dans une nouvelle zone géographique, avec de nouveaux sous-bénéficiaires.

Acquérir une meilleure compréhension des raisons sous-jacentes des manques de cibles et développer un plan pour adapter votre programme et/ou redéfinir vos cibles est important pour amener votre programme à maturité. Il est également important de suivre la progression réalisée dans la mise en œuvre et les cibles par rapport au montant de fonds dépensés, afin de prendre des mesures pour mettre en œuvre des stratégies pour compenser les variations budgétaires. Les changements (manques ou gains) dans les cibles et les budgets doivent être expliqués dans les rapports correspondants, avec les explications des mesures qui seront prises pour que la mise en œuvre reste opérationnelle.

Importance des disparités entre les cibles et les performances réelles

Vous devez vous attendre à des disparités entre les cibles et la performance réelle de temps en temps. Dans de tels cas, le directeur de projet doit décider si une disparité est suffisamment « importante » pour justifier une étude plus approfondie. Une éventuelle action dépend des questions suivantes :

- À quel point la différence est-elle importante : 10 % de plus ou de moins que prévu ? 50% ? Plus de 50 % ?
- À quel point êtes-vous proche de la situation ? Gérez-vous directement le programme ou via un sous-bénéficiaire ? Le programme est-il appliqué dans le même pays ou à l'étranger ?

- À quel point l'activité spécifique de votre programme implique-t-elle ces disparités sur l'ensemble de votre programme ? Est-elle liée à plusieurs autres activités de façon complexe ou est-ce une petite partie indépendante ?

Révision des cibles

Si vous constatez que les résultats réels dévient considérablement des cibles établies, vous voudrez découvrir pourquoi. Bien qu'il existe de nombreuses causes possibles, la plupart rentre dans les catégories suivantes :

- des problèmes avec de mauvaises ou de fausses hypothèses de conception d'intervention ;
- une médiocre mise en œuvre du programme ;
- une mise en route tardive ;
- des outils de collecte de données médiocres ; et/ou
- des erreurs dans la qualité des données.

Différents membres du personnel peuvent gérer chacun de ces domaines : un chef technique pour la conception d'intervention, un sous-bénéficiaire pour la mise en œuvre et un spécialiste du M&E pour la qualité des données. Le processus de révision des disparités des cibles doit inclure toutes ces personnes, éventuellement dirigées par le directeur du programme.

Adaptation des cibles à la hausse

Bien que le mot « disparités » fasse généralement allusion aux manques entre cibles et résultats réels, il est possible que votre programme nécessite des adaptations si vos résultats réels dépassent considérablement les cibles. Par exemple, de meilleurs résultats que prévu peuvent affecter vos budgets et d'autres activités liées. Des résultats réels plus élevés peuvent également être l'indication d'un double comptage. Par conséquent, prêtez une attention toute particulière aux résultats réels anormalement élevés et préparez-vous à enquêter et à adapter si nécessaire.

Adaptation des cibles à la baisse

Dans certains cas, vos constatations ne vous laisseront pas d'autres choix que d'adapter

vos cibles. Comme vous êtes obligé par votre contrat de toucher ces cibles, vous devrez travailler avec votre AOR pour faire ces changements. Ce faisant, prenez ce qui suit en considération :

- Allez-vous réduire vos cibles pour l'année en cours ou réduire l'ensemble de vos cibles ? Proposez des solutions, chaque fois que possible, pour rattraper les manques les années suivantes.
- Avez-vous une bonne raison de réduire l'ensemble de vos cibles ? Un manque de temps n'est pas une raison suffisante. Une extension de la période de performance sans fonds supplémentaires vous aiderait-elle à atteindre vos objectifs initiaux ? Si la réponse est encore non, alors vous voudrez développer une raison bien documentée et basée sur des données probantes pour soutenir votre demande de réduction de vos cibles.

Lorsque vous adaptez vos cibles, essayez de déterminer les hypothèses correspondantes. Par exemple, disons que votre programme Trafficking in Persons (TIP) n'est pas assez performant et que la raison est, en partie, qu'il n'y a pas autant de victimes de trafic d'êtres humains que vous le supposiez dans le secteur. Recueillez les données qui le montrent et utilisez-les comme base pour votre demande de modification.

Dans votre plan de travail, vous avez probablement lié les cibles proposées au budget. Par conséquent, lorsque vous proposez de réduire vos cibles, abordez son impact sur le budget. Si vous ne pouvez pas toucher les cibles proposées dans un secteur, voyez si vous pouvez revoir le budget pour augmenter les cibles dans un autre secteur du programme. Si vous devez réduire le nombre total des cibles, le coût par bénéficiaire augmente inévitablement et votre programme paraît moins rentable. Si cela se produit, préparez-vous à ce que votre agence bailleur de fonds décide de réduire vos fonds conformément à la réduction de vos cibles.

Revoir les cibles, adapter le programme et évaluer la qualité des données sont des phases normales et nécessaires du processus de gestion du programme. Chaque fois que vous améliorez le modèle de votre programme en appliquant les leçons que vous avez apprises, vous renforcez votre programme. C'est pourquoi, la prochaine fois que vous mettez en œuvre le programme avec un nouveau sous-bénéficiaire ou dans une nouvelle zone, vos hypothèses seront meilleures et vos cibles seront plus justes.

Problèmes de qualité des données

Et si votre conception d'intervention est bonne et sa mise en œuvre se déroule sans encombre, mais il existe toujours des écarts entre les cibles et les données réelles relatives à la performance ? Le problème vient peut-être des données elles-mêmes, comme :

- des résultats sous-évalués (par exemple, si les bénévoles ne répertorient pas toutes les cibles touchées) ;
- des résultats comptés deux fois (des résultats plus élevés que prévus peuvent résulter de bénéficiaires du programme qui ont été comptés plusieurs fois) ;
- des outils de collecte de données médiocres ; et
- des problèmes de saisie des données (les données ont peut-être été rassemblées correctement mais n'ont, d'une certaine façon, pas été saisies convenablement dans votre système).

Traitement des problèmes de qualité des données

Traitez immédiatement les problèmes de qualité des données que vous rencontrez. Par exemple, si le problème est une sous-évaluation, commencez par vous assurer que chaque personne impliquée comprend la définition des personnes et des choses qu'elle doit compter pour chaque indicateur.

Assurez-vous que votre équipe comprend le ou les indicateurs. Parfois, les bailleurs de fonds définissent les indicateurs clairement. Toutefois, dans d'autres cas, votre organisation doit établir sa propre norme minimale pour compter une personne qui a été « touchée ». Si l'ensemble de votre équipe n'a pas les mêmes définitions du seuil à atteindre pour être compté, des mécomptes dans le nombre de bénéficiaires risquent de survenir. Revoquez les indicateurs pour vous assurer que vos définitions sont justes. Si vous avez signalé à l'USAID des résultats qui peuvent contenir des erreurs, contactez votre AOR pour discuter du problème et trouver des façons de corriger les rapports précédents.

Hypothèses de conception d'intervention

Lorsque vous avez conçu votre programme, vous avez fait un certain nombre d'hypothèses. Vous avez ensuite utilisé ces dernières pour établir vos

cibles et sélectionner les indicateurs. Les facteurs pris en compte incluaient probablement :

- des données démographiques (comme la taille de la population, la répartition par âge et les taux de prévalence) ;
- des facteurs socio-culturels (comme la langue, l'adaptation et l'acceptation culturelle) ; et/ou
- des estimations de l'efficacité du programme (comme les estimations du nombre de personnes qui changeront leur comportement ou qui seront prêtes à accepter vos services).

Généralement, plus les données initiales utilisées pour concevoir le programme sont fiables, plus vos cibles sont justes. Cependant, pour les nouveaux programmes ou les programmes s'étendant à de nouvelles zones, les données démographiques sous-jacentes et les hypothèses socio-culturelles ne sont sûrement pas aussi fiables que pour les programmes déjà établis. Par conséquent, attendez-vous à des disparités entre les cibles et les résultats réels.

Défis de la mise en œuvre

Parfois, l'origine des disparités se trouve dans la mise en application plutôt que dans la conception. Cela peut inclure :

- une mise en route du programme plus lente que prévue ;
- des problèmes de budget (comme des coûts plus élevés que prévus ou des retards pour recouvrer les subventions égales à la somme versée) ;
- des problèmes de ressources humaines (comme l'incapacité à trouver du personnel qualifié ou des difficultés pour recruter des bénévoles et les conserver) ;
- des événements imprévus (comme des troubles civils) ;
- des défis environnementaux (comme de fortes pluies qui rendent le domaine de travail impossible à cause des routes inaccessibles pour une période longue) ; et/ou
- des problèmes de formation (comme des formateurs peu efficaces ou du matériel de formation inefficace).

Développement de solutions

Une fois que vous avez identifié les disparités, vous voudrez en connaître la/les cause(s) et développer des solutions pour les traiter.

Si vous trouvez plusieurs raisons pour une disparité, n'essayez pas de toutes les traiter en même temps. Concentrez-vous sur un ou deux problèmes dont la résolution aura le plus grand impact, en d'autres termes, celui qui générera le meilleur retour sur investissement de temps, de personnel et de ressources. Si possible, testez vos modifications à plus petite échelle avant de les appliquer à l'ensemble du programme.

Si vous devez adapter votre intervention, assurez-vous de mettre des processus en place pour tester et valider vos adaptations. Suivez minutieusement la progression de l'intervention et documentez les changements que vous apportez. Si vous lancez une intervention qui peut également être utilisée par d'autres sous-bénéficiaires ou partenaires ailleurs, partagez votre expérience pour que chacun profite des leçons que vous avez apprises.

Observation de la conception du programme

Les manques de cibles dus aux problèmes de conception d'intervention sont souvent les plus difficiles à identifier et peuvent être les plus compliqués à résoudre. Essayez d'abord de régler tous les autres problèmes.

Adaptations de la mise en application

Parfois, adapter vos stratégies de mise en oeuvre peut remettre votre programme sur les rails. Prenez en compte ces conseils :

- Testez vos modifications à plus petite échelle avant de les appliquer à l'ensemble du programme quand c'est possible. Attendez quelques mois que les changements fonctionnent avant d'essayer de compenser les disparités dans l'atteinte des cibles. Vous pouvez toujours demander davantage de temps plus tard, mais rappelez-vous que l'approbation pour du temps supplémentaire n'est pas automatique.
- Documentez les adaptations pour que vous ne répétiez pas les erreurs.

4.4.2 Apprentissage et partage

Tout au long du cycle du projet, votre personnel et vos collaborateurs ont d'innombrables opportunités d'apprendre et d'améliorer leur capacité à gérer et mettre en oeuvre des projets efficaces, que ce soit de l'observation, des données et des recherches, des erreurs commises, des défis surmontés, des nouvelles idées apprises à une conférence ou des évaluations formelles ou informelles. Bien que ce ne soit pas efficace ou pratique pour tout le monde d'être présent à chaque instant, il existe des façons de maximiser les bénéfices, de contribuer au développement, d'améliorer l'efficacité du projet et d'augmenter la viabilité du projet. La promotion active de l'apprentissage conscient et la création délibérée des opportunités de partage doivent prendre place à différents niveaux de votre programme, de votre organisation et chez les programmes et organisations partenaires.

Parfois, l'USAID ou d'autres sur le terrain favorisent les forums auxquels vous pouvez participer. Travaillez avec votre AOR pour vous assurer que votre organisation est incluse sur les listes de mailing de la mission et qu'elle a connaissance de ces forums. Que l'USAID soit ou non l'instigateur de ces forums, les organisations qui promeuvent activement l'apprentissage et le partage dans l'organisation et avec d'autres organisations sont capables de répondre rapidement aux changements, d'améliorer l'efficacité du programme et de promouvoir l'innovation.

Avantages de l'apprentissage et du partage

La volonté d'apprendre et de partager dans la culture de votre organisation doit provenir de l'équipe de gestion. Si vous ne promouvez pas activement l'apprentissage et le partage dans votre organisation, votre programme et l'ensemble de la communauté ONG, alors une telle activité n'aura probablement pas lieu. Parfois, les responsables ne promouvent pas l'apprentissage et le partage parce qu'ils n'en connaissent pas les avantages. Ils peuvent penser que cela profite aux personnes

employées et aux autres organisations plutôt que de comprendre la façon dont cela aide votre organisation. Ils peuvent craindre que si les employés en apprennent trop, ils demandent des augmentations ou démissionnent pour de meilleures offres et que les autres organisations puissent utiliser les traits de leur programme pour être plus compétitifs lors de leurs futures recherches de fonds.

Votre organisation tirera un grand avantage d'un programme d'apprentissage et de partage solide qui promeut le partage des connaissances dans votre organisation, entre vous et vos partenaires et avec des organisations extérieures. Voici quelques exemples :

- Les organisations qui ont un programme d'apprentissage et de partage solide trouvent plus facile de recruter et de conserver du personnel qualifié. Les professionnels connaissent les organisations avec lesquelles il est bon de travailler, notamment celles qui les aident à développer leur carrière.
 - Les organisations qui partagent et documentent les connaissances des personnes employées évitent de vivre un « vide de connaissance » quand un personnel clé démissionne et ainsi de répéter les erreurs évitables.
 - Les organisations qui partagent leurs connaissances avec les sous-bénéficiaires et la mise en œuvre d'organisations de la communauté aident à créer un projet responsable et une réponse viable.
 - Les organisations qui ont la volonté de partager leurs expériences et d'apprendre des autres organisations tirent grandement profit des expériences de toutes les organisations impliquées. Cela permet à votre organisation d'être à la pointe, de se construire une réputation comme partenaire collaborant et, éventuellement, d'aider à mieux positionner votre organisation pour les futures subventions.
- promouvoir l'apprentissage et le partage par le biais de forums de partage informels pendant un thé ou un repas.
- Tout le monde a quelque chose à partager. Par exemple, l'expert informatique du bureau peut montrer à tout le monde comment mieux utiliser les feuilles de calcul. Le comptable peut montrer comment développer un bon budget. Le bénévole local peut enseigner à chacun quelques phrases dans la langue locale. Votre personnel a beaucoup de connaissances et aimerait les partager. La clé est d'accéder à ces connaissances et de créer un environnement réceptif et ouvert. Cependant, les gens doivent souvent être invités à partager ce qu'ils savent. C'est à vous en tant que dirigeant de créer un espace où c'est possible.
 - N'attendez pas que quelqu'un d'autre établisse un forum d'apprentissage. Prenez l'initiative avec vos partenaires et d'autres ONG de la zone pour encourager le personnel à échanger des visites et d'autres opportunités d'apprentissage.
 - Consacrez du temps à la réflexion. Prenez le temps après chaque activité ou évaluation importante ou bien à intervalles réguliers pendant la mise en œuvre pour explorer, partager et renforcer les enseignements tirés. Cela doit offrir la possibilité à chacun de partager ce qu'ils ont appris et d'avoir envie de contribuer, pas uniquement aux responsables. Très souvent, les personnes les plus directement impliquées dans la mise en œuvre ont les idées les plus pratiques pour améliorer le projet et le processus.
 - Incluez tout le monde. Parfois, plus l'apprentissage est mis en place aux niveaux de gestions les plus hauts d'une organisation, moins il est mis en place au niveau du personnel. Cependant, chaque personne de votre organisation peut tirer avantage de l'apprentissage et la plupart du personnel est intéressé d'acquérir de nouvelles compétences, même si elles n'ont rien à voir avec leur poste actuel. On ne sait jamais : l'assistant administratif de votre organisation peut être votre prochain expert de M&E.
 - Retenez les connaissances. Dès que possible, immortalisez le partage d'expérience au format électronique pour que vous puissiez encore les partager. Cela peut signifier

Conseils pour promouvoir l'apprentissage et le partage

- L'apprentissage peut être gratuit. Même si vous ne disposez pas actuellement de budget pour la formation, vous pouvez

demander au présentateur de rassembler une présentation PowerPoint® qui est placée sur un disque partagé, ou cela peut signifier aider le personnel à documenter les processus dans des manuels de formation. Les organisations plus grandes peuvent souhaiter explorer les options d'un logiciel de gestion des connaissances.

- Évaluez votre apprentissage et partage actuel. Avez-vous un budget pour la formation ? Existe-t-il d'autres activités dont vous avez promu le partage ? À quels forums externes avez-vous participé ? Demandez à votre personnel de vous faire des suggestions sur la formation dont ils pensent avoir besoin ou qui les intéresse.
- Dressez un plan et définissez des objectifs. L'apprentissage et le partage est quelque chose que votre organisation peut oublier dans le futur si vous ne les intégrez pas dans le plan de gestion de votre organisation. Créez un plan simple et définissez des objectifs pour l'organisation. Vérifiez votre évolution au moins une fois par an et faites de l'apprentissage et du partage une partie de la description du travail et des vérifications de performance annuelles de chaque employé. Suivez le nombre de formations auxquelles ont assisté vos employés et la formation qu'ils ont donné aux autres.
- Explorez les opportunités en ligne. La disponibilité des informations en ligne et l'expansion de l'accès à Internet offrent des opportunités énormes pour apprendre via des communautés de pratique en ligne, même pour les organisations situées dans les zones les plus éloignées. Encouragez votre personnel à rechercher des communautés sur Internet et à partager ce qu'ils ont trouvé avec les autres.

4.5 Résumé

L'exécution d'un programme efficace et conforme couvre un grand nombre de domaines de gestion, à la fois administratifs et techniques. Un bon responsable de programme les reliera tous en travaillant avec l'équipe du projet pour affiner constamment le modèle de mise en œuvre de l'organisation et en gardant tout le monde concentré pour offrir des services de qualité aux bénéficiaires.

Ce chapitre vous a donné des détails sur les exigences de gestion administrative des accords financés par l'USAID, en particulier concernant la finance, l'approvisionnement, la gestion de la propriété et les déplacements. Il a également abordé les bases de la gestion du financement et des documents de votre subvention, notamment les modifications apportées à votre accord ou à votre budget. Enfin, ce chapitre a exposé les exigences et les bonnes pratiques liées à la gestion technique du programme.

Un aspect clé de la gestion des programmes financés par l'USAID que ce chapitre ne traite est la réalisation de rapports. En effet, le nombre et la complexité des exigences de l'USAID concernant les rapports font que ce sujet est abordé distinctement dans le [chapitre 5](#).