



Gestion des subventions accordées par le gouvernement américain

Alors que l'Agence américaine pour le développement international (USAID) s'oriente de plus en plus vers un développement mené localement, il est indispensable que les nouveaux récipiendaires, intéressés par ce financement, soient préparés à bénéficier des fonds de cette agence donatrice. Il n'y a aucune alternative à l'expérience et à la formation, mais ce guide vise à fournir une approche simplifiée des thèmes principaux nécessaires pour réussir l'obtention de subventions du gouvernement américain (USG).

Ce guide est principalement élaboré à l'intention des entités à but non lucratif enregistrés au niveau du pays bénéficiaire. Cependant, toutes les exigences et les directives sont les mêmes pour tous les bénéficiaires d'un financement USG ; il existe des règlements différents pour les organisations à but lucratif et à but non lucratif.

Pour commencer

Avant que toute organisation puisse s'engager dans un accord impliquant un financement USG, elle devra **obtenir certains enregistrements** en plus de fournir des **documents fondamentaux de politique organisationnelle** pour démontrer sa capacité de gérer ce type d'accord.

Inscriptions

Pour recevoir tout financement fédéral de la part de l'USG, votre organisation devra obtenir, dans cet ordre, les trois inscriptions suivantes:

1. Le Code d'entité commerciale et gouvernementale (CAGE) / Code d'entité commerciale et gouvernementale de l'OTAN (NCAGE)
2. Le Système universel de numérotation des données (DUNS)
3. La Gestion des systèmes de subventions (SAM)

Il est important de noter que les inscriptions DUNS et SAM doivent être renouvelées annuellement et l'inscription CAGE/NCAGE doit être renouvelée tous les cinq ans. L'obtention de ces inscriptions est gratuite, mais vous devez désigner une personne responsable du maintien et de la mise à jour des inscriptions chaque année pour vous assurer de leur conformité.

Remarque : Il se peut que vous receviez des courriels vous invitant à vous engager dans un processus de renouvellement payant de vos inscriptions DUNS et SAM.gov. Si vous ne souhaitez pas utiliser ce service, vous pouvez ignorer les courriels et veuillez vous assurer en même temps que vos collègues dont les noms figurent sur l'inscription les ignorent également. Toutes les informations de renouvellement vous seront envoyées directement par les bureaux d'inscription.

De plus, il est important de comprendre que le processus peut durer (jusqu'à 30 jours ouvrables) avant de recevoir des inscriptions validées. Par conséquent, vous devez planifier tôt et commencer le processus bien à l'avance pour que les inscriptions soient disponibles au besoin. Dès que vous envisagez de poursuivre un financement de l'USG, vous trouverez utile d'entamer ce processus afin qu'il n'y ait pas de retard par rapport aux autres étapes qui suivent.

Step 1: Inscription au CAGE/NCAGE

CAGE est requis pour toutes les organisations basées aux États-Unis. NCAGE est requis pour toutes les organisations non basées aux États-Unis. Les deux numéros sont requis pour obtenir une inscription SAM. Votre organisation peut suivre les directives suivantes du processus :

<https://eportal.nspa.nato.int/ACI35Public/Docs/US%20Instructions%20for%20NSPA%20NCAGE.pdf>

Ces lignes directrices fourniront également des instructions pour les inscriptions requises ultérieurement.

Remarque : Le temps de réception de votre numéro peut durer dix jours ouvrables après la soumission d'une demande remplie avec succès.

Étape 2 : Inscription au DUNS

Le DUNS est un code à neuf chiffres attribué à toute organisation qui en fait la demande et il sert également de numéro d'identification globale. Lorsqu'une organisation reçoit un financement fédéral de l'USG, le code DUNS de l'organisation est affecté à l'allocation et enregistré dans un système fédéral qui permet à l'USG de faire le suivi de la façon dont les fonds fédéraux sont alloués.

Votre organisation peut faire une demande de DUNS en ligne ou par téléphone (+1-866-705-5711). Informez l'opérateur de téléphonie de votre intention d'adresser une demande au programme fédéral d'aide financière et que vous voulez vous inscrire pour obtenir un numéro DUNS.

Vous pouvez également faire une demande en ligne : <https://www.dnb.com/duns-number/get-a-duns.html>. Suivez les instructions à l'écran. Veuillez noter que la demande est en anglais seulement.

Remarque : Le temps de réception de votre numéro DUNS peut durer cinq jours ouvrables après la soumission d'une demande remplie avec succès.

Step 3: Enregistrement SAM

Une fois que vous avez reçu votre code CAGE/NCAGE et votre numéro DUNS, vous pouvez entamer votre dernière inscription au système SAM. SAM est un portail pangouvernemental qui consolide les capacités de plusieurs systèmes et sources d'information utilisés par l'USG. Les organisations non basées aux États-Unis peuvent suivre les brèves directives de SAM.gov trouvées ici :

https://www.sam.gov/SAM/transcript/Quick_Guide_for_International_Entity_Registration.pdf. Vous trouverez des conseils utiles concernant les informations dont vous aurez besoin et ce à quoi vous n'aurez peut-être pas besoin de faire attention pendant le processus d'inscription. Votre organisation peut s'inscrire ici : <https://www.sam.gov/SAM/>.

Remarque : Prévoyez jusqu'à 15 jours ouvrables pour que votre demande soit traitée et mise en service dans le système.

Politiques fondamentales

En tant que nouvelle organisation qui entre en contrat avec une autre organisation ou avec un bailleur, il est courant que l'on vous demande de fournir des documents de politique interne y compris, mais sans s'y limiter :

- Ressources humaines/Échelle salariale
- Politique sur les coûts indirects
- Politique d'approvisionnement

- Politiques financières
- Politique de conservation des documents
- Politique de lutte contre la fraude et la corruption
- États financiers/rapports financiers vérifiés et récents

Il s'agit d'une courte liste de certaines des politiques fondamentales que les organisations ou les bailleurs de fonds estiment essentielles avant tout investissement pour s'assurer que votre organisation dispose d'une base de gestion financière solide.

Ressources humaines/échelle salariale

Il est essentiel que vous disposiez d'une politique de ressources humaines (RH) et d'une échelle salariale établies et documentées. Ces politiques vous permettront de démontrer que vous avez des pratiques d'embauche et de cessation d'emploi transparentes et que la documentation sur votre structure salariale a une valeur marchande. N'oubliez pas que les autres organisations ne peuvent pas vous dicter comment gérer votre organisation, rémunérer votre personnel ou gérer votre personnel, mais si vous vous fixez un prix supérieur à la valeur marchande, cela peut limiter le travail et le financement que vous recevrez. Par exemple, si votre direction choisit d'être rémunérée au-dessus de ce qui est considéré comme une « valeur marchande » pour son rôle, il est de votre responsabilité en tant qu'organisation de démontrer que le salaire est équitable, et il vous revient de documenter pourquoi cette personne sera payée au-dessus de la « valeur marchande ».

Votre politique des ressources humaines doit documenter vos avantages (par ex., votre politique de congé, l'indemnité de retraite ou de gratification, les pratiques en matière d'indemnités de départ, etc.). Prenez soin de décrire toutes les lois du travail locales pour démontrer que certaines de ces pratiques ne sont pas négociables et que vous respectez la loi. Ceci est particulièrement nécessaire lorsqu'il s'agit des « gratifications » ou des indemnités de départ qui peuvent être dictées par la loi locale. Décrivez clairement vos processus d'embauche et vos pratiques de licenciement.

Indiquez clairement votre échelle salariale en démontrant votre salaire minimum et maximum par catégorie d'emploi. Assurez-vous de documenter le niveau d'éducation et le nombre d'années d'expérience requis pour chaque catégorie d'emploi. Votre politique RH doit décrire comment les salaires sont déterminés et comment vous calculez la valeur marchande pour éviter de les répéter dans ce document.

Enfin, certaines organisations choisissent de faire appel à leur expertise par l'intermédiaire de prestataires sur la base de contrats à durée indéterminée ou sans durée déterminée. S'il s'agit de votre pratique, assurez-vous de documenter qu'il en est ainsi dans votre politique des ressources humaines, vos sources d'approvisionnement et la façon dont vous engagez un contrat avec le prestataire de services. De plus, veuillez documenter la façon dont vous évaluez la valeur marchande de leurs honoraires afin de démontrer la cohérence de vos pratiques contractuelles pour une expertise à long terme.

Des ressources supplémentaires sont accessibles ici :

- <https://www.missionbox.com/article/409/creating-nonprofit-personnel-policies-and-procedures>

Politique de coûts indirects

Les coûts indirects sont les dépenses liées à la conduite d'une entreprise qui ne peuvent pas être facilement identifiées à une fonction particulière d'attribution, de contrat, de subvention ou de mise en œuvre directe. Cependant, ces dépenses sont considérées nécessaires au fonctionnement global de l'organisation pour remplir avec succès ses obligations contractuelles. Certains exemples peuvent inclure les fonctions des ressources humaines, les équipes chargées de la comptabilité et la haute direction.

De nombreuses organisations préfèrent recevoir un taux de coûts indirects fixe, et le principal défi consiste à assurer un taux stabilisé. Bien que l'attrait d'une politique de coûts indirects élevés soit

séduisant, il est important de se rappeler que tous les fonds alloués annuellement aux fonctions doivent être utilisés de manière appropriée, dans le cas contraire, le financement excédentaire sera retourné au bailleur. Votre politique de coûts indirects n'est pas une occasion de constituer des capitaux propres à votre organisation ou de créer un compte d'épargne.

Vous n'êtes pas tenu d'avoir un taux indirect pour recevoir un financement USG. Vous pouvez facturer directement toutes vos dépenses et fournir preuve de réception pour chacune d'elles. Par exemple, si vous avez des factures de loyer ou d'eau, vous pouvez inclure ces coûts dans votre budget et recevoir un remboursement complet de ces dépenses.

Si vous choisissez de recevoir un taux de coût indirect, il y a trois options à cet effet. Dans les deux cas, vous devriez fournir une *politique de coûts indirects* qui décrit les dépenses éligibles auxquelles votre financement des coûts indirects sera consacré. Cela peut inclure les ressources humaines, les technologies de l'information, les réunions du conseil d'administration, les salaires des directeurs, le loyer, les ordinateurs portables, etc. En règle générale, ce financement est utilisé pour les opérations de base nécessaires au fonctionnement de l'organisation, mais ne s'applique pas directement à un projet en soi.

Remarque : si un coût est décrit dans votre politique de coûts indirects, cela signifie que vous n'êtes pas autorisé à le budgétiser ou à facturer directement la dépense.

Enfin, si vous choisissez de recevoir un taux de coût indirect, vous devez facturer toutes vos subventions financées par l'USG au même taux de coût indirect. Ceci est très important : **TOUS LES PROJETS DOIVENT ÊTRE FACTURÉS AU MÊME TAUX DE COÛTS INDIRECTS.** Par conséquent, il est essentiel d'identifier vos besoins avant votre premier accord, car il est très difficile de modifier votre taux une fois que vous recevez votre première subvention USG.

Lors de la négociation de la politique de taux de coûts indirects, des rapports financiers audités sur plusieurs années qui décrivent explicitement la proportion de vos coûts indirects seraient utiles pour démontrer que vous utilisez systématiquement le même taux de coûts indirects dans l'ensemble de votre organisation.

Options de taux de coûts indirects

1. **10% de frais fixes ou « de minimus »** : C'est la méthode de coûts indirects la plus courante. Si vous choisissez de recevoir le *de minimus*, vous fournirez votre politique de coûts indirects au bailleur de fonds. Généralement, le bailleur de fonds l'examinera et procédera sans poser de questions. Veillez à ce qu'aucun coût identifié dans votre politique n'apparaisse dans votre budget comme dépenses de facturation directes.
2. **Politique des coûts indirects fixes** : Cette option n'est pas souvent utilisée et, par conséquent, les bailleurs peuvent ne pas la recommander ou y sont réticents. Cependant, en tant qu'organisation, vous avez le droit de recevoir un coût indirect fixe. Il est important d'avoir une politique de coûts indirects développée et que vous receviez systématiquement le même taux pour toutes les subventions USG. Cette méthode vous permettra de définir votre taux de coûts indirects, et quels que soient vos coûts directs, vous recevrez un taux fixe de coûts indirects avec chaque facture. Vous devriez proposer un échéancier de paiement pour ce financement, et vous devriez dépenser au moins 80% de vos dépenses directes pour recevoir le taux intégral de coûts indirects. Vous devriez produire des états financiers annuels vérifiés pour valider ce taux et démontrer que vous exigez systématiquement ce montant dans un taux de coût indirect.
3. **Entente sur le taux des coûts indirects négociés (NICRA)** – Il s'agit d'un taux convenu entre votre organisation et l'USG et qui n'est pas négociable avec vos bailleurs de fonds. En règle générale, il est accordé aux organisations jouant le rôle « principal » d'un accord avec l'USG. Pour recevoir et maintenir une NICRA, votre organisation doit systématiquement facturer **à tous les bailleurs de fonds** (pas seulement USG) le même taux de coûts indirects. Pour ce faire, il est utile que vous puissiez obtenir l'option 2 ci-dessus pour démontrer votre capacité et votre préparation à gérer une NICRA.

Politique d'approvisionnement

Une *politique d'approvisionnement* est un document organisationnel qui décrit les structures de gouvernance de votre organisation liées à l'achat de biens et de services. Ce document peut vous aider à veiller à ce que les dépenses de votre organisation correspondent à vos valeurs et aux intérêts de vos partisans. Il est essentiel que votre organisation adhère systématiquement à ces exigences pour tous les achats afin de démontrer votre capacité d'assurer des achats équitables et une compréhension de la valeur marchande.

Si votre organisation souhaite recevoir systématiquement un financement de l'USG, il serait avantageux d'accorder certaines de vos politiques avec celles l'USG afin d'assurer une mise en œuvre constante et cohérente. Voici quelques normes fondamentales :

- Approvisionnement ouvert de tous les services totalisant plus ou moins de 10 000 \$. Cela signifie que l'opportunité est affichée dans des zones où les prestataires peuvent facilement consulter le cahier de charges et postuler pour considération. Il serait également utile de rechercher plusieurs devis pour des biens et des services et de documenter le processus.
- Approvisionnement concurrentiel pour tous les services totalisant plus ou moins de 250 000 \$. Si vous avez l'intention d'entrer en contrat de plus de 250 000 \$ avec un prestataire, il doit s'agir d'un processus d'approvisionnement concurrentiel, ce qui signifie que vous comparez des devis différents pour le même service.

Il existe plusieurs sources que vous pouvez utiliser pour élaborer votre politique d'approvisionnement, telles que :

- https://files.hudexchange.info/resources/documents/SampleProcurementPolicy_Handout6.pdf
- <https://www.tgci.com/blog/2016/06/preview-model-purchasing-policies-procedures-preface>

Politique financière

Les politiques financières sont essentielles pour que toute organisation reçoive un financement de la part d'un bailleur de fonds. Cette politique documentera les rôles, l'autorité et les responsabilités (c'est-à-dire les contrôles internes) sur la façon dont le financement est traité et géré au sein de votre organisation. La clé est de démontrer que vous avez un système transparent d'équilibre des pouvoirs afin de veiller à ce que nul ne détient l'ultime autorité et que vous êtes en mesure d'empêcher que le financement soit détourné.

Bonnes pratiques à inclure :

- Exiger deux signatures sur un chèque pour éviter qu'une seule personne ait l'autorité exclusive lors de l'émission de chèques au nom de l'organisation.
- Verrouiller la porte du bureau lorsque personne n'est disponible pour surveiller les entrées afin de minimiser les risques de vol.
- Rembourser les employés pour les dépenses qui sont validées à l'avance quand elles sont accompagnées de reçus et d'une documentation appropriés.
- Séparer les tâches de telle sorte que les personnes responsables de la distribution ou de la réception du financement ne sont pas les mêmes
- Documenter clairement le nom de ceux qui ont le pouvoir de signature au sein de l'organisation
- Définir clairement la méthodologie et le logiciel de comptabilité, que ce soit via une plate-forme commercialisée comme QuickBooks ou via Excel.

Il est essentiel que votre politique soit compréhensive pour démontrer clairement votre responsabilité financière. Les bailleurs de fonds devront comprendre que vous avez des politiques claires et que vous êtes disposés et capable d'adhérer à ces politiques pour protéger leur investissement au sein de votre organisation.

Certaines ressources pour soutenir l'élaboration de votre politique financière sont disponibles à l'adresse suivante :

- <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/financial-management>
- <https://www.propelnonprofits.org/resources/financial-policy-guidelines-example/>

Politique de conservation des documents

Une politique de conservation des documents décrit comment votre organisation gérera les documents, de la création à la conservation et à l'élimination. L'USG exige un strict respect de la conservation et de l'élimination des documents. Votre organisation devra documenter les dossiers que vous comptez conserver, la durée pendant laquelle vous les conservez et vos méthodes de conservation des informations. La pratique courante consiste à conserver un document pendant sept ans; ceci est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'un document financier pour lequel vous souhaitez être remboursé. Notez également que la conservation de vos documents doit respecter les pratiques et les lois nationales.

Il est essentiel de respecter vos pratiques établies, car si vous ne détruisez pas vos documents comme convenu, ils seront toujours considérés valides et peuvent être sous réserve d'un audit.

Certaines ressources pour soutenir l'élaboration de votre politique de conservation de documents peuvent être trouvées à l'adresse suivante :

- <https://www.indeed.com/hire/c/info/record-retention-policies#:~:text=A%20record%20retention%20policy%20states,documents%20properly%20to%20protect%20information>
- <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/502.pdf>

Politiques de lutte contre la fraude et la corruption

Les politiques anti-fraude et anti-corruption garantissent la réputation et la viabilité financière de votre organisation. Les politiques décrivent les étapes de prévention et de détection que votre organisation mettra en œuvre pour empêcher les comportements frauduleux et corrompus. Ce document devra décrire les mesures que votre organisation prendra pour prévenir la fraude, en plus de décrire clairement les mesures de détection et d'instruction que vous prendrez pour préserver les preuves et aborder le problème. Il devrait répartir les responsabilités pour le processus de détection et énoncer clairement les résultats disciplinaires qui en découleront en cas de fraude et de corruption.

Vous trouverez ici des ressources supplémentaires :

- <https://www2.deloitte.com/nz/en/pages/finance/articles/fraud-policies-why-you-need-one.html>
- https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/sample_fraud_policy.pdf

Rapports financiers externes vérifiés récemment

Il est recommandé à votre organisation de se soumettre à un audit externe annuel dirigé par un cabinet de vérificateurs agréés. Ces rapports peuvent démontrer comment votre organisation adhère aux principes comptables généralement reconnus. En général, la plupart des organisations font l'objet d'un audit annuel.

Le rapport final est un document dont l'utilité est reconnue lorsque vous entreprenez de nouveaux travaux afin de démontrer que vous disposez d'un système de comptabilité performant et fonctionnel. Cependant, veuillez noter que le coût d'un audit financier externe peut être considéré comme un coût indirect s'il s'agit d'auditer l'ensemble de l'organisation; alors que, si vous n'auditez qu'un seul projet, cet audit peut être directement facturé.

Des ressources supplémentaires sont disponibles ici.

- <https://www.humentum.org/free-resources/guide/external-audit>

Systemes établis

Comptabilité

En tant qu'organisation, il vous incombe d'évaluer votre meilleure méthode de comptabilité ou d'enregistrement de données. Les petites organisations ont tendance à utiliser un système basé sur Excel où les entrées et sorties d'argent sont enregistrées. Les grandes organisations ont tendance à investir dans des logiciels pour soutenir les pratiques de comptabilité. Quelle que soit la manière dont vous gérez vos comptes financiers, votre processus doit être documenté et respecté.

Avant d'entreprendre de nouveaux travaux, veuillez vérifier votre système de comptabilité pour vous assurer qu'il est capable de gérer et d'être en phase avec les exigences en matière de rapports financiers. Par exemple, si votre bailleur de fonds exige une facture le 5 de chaque mois, vos comptes-t-ils seront clos à temps pour respecter ce délai ? Vous devriez explorer le niveau de détail exigé par votre bailleur de fonds par rapport au suivi de vos dépenses, y compris si vous devez faire le suivi par activité, par sous-activité, par ligne budgétaire, etc. Tous ces éléments doivent être examinés d'avance avec votre bailleur de fonds pour vous assurer que vous êtes en mesure de gérer vos finances facilement, à moindre coût et à sa satisfaction. Au cas contraire, cela peut entraîner des retards de paiement de la part de votre bailleur de fonds.

Il est important de noter que l'adoption d'un nouveau système de comptabilité n'est pas un processus facile. Cela nécessite des ressources financières et des investissements importants (provenant de vos coûts indirects) en plus d'exiger du temps et de la formation du personnel pour développer, programmer et adopter le système. En outre, il faudra des efforts supplémentaires pour s'assurer que tous les membres du personnel adhèrent au nouveau système et l'utilisent efficacement. Par conséquent, si vous pensez que

vous système de comptabilité n'est pas adéquat pour gérer une nouvelle subvention, vous devez assurer une mise à niveau avant de s'engager dans la nouvelle attribution.

Feuilles de temps

Vous devriez tenir des feuilles de temps quotidiennes pour chaque employé qui travaille sur votre projet financé par l'USG. Chaque employé devra consigner le nombre d'heures par jour dédiées à chaque projet et ses fiches de paie doivent indiquer qu'il n'a été payé que pour les heures consacrées au travail financé par l'USG. Ceci n'est pas négociable. Si votre organisation n'a pas de processus de comptabilisation quotidienne du temps, vous devrez discuter avec votre bailleur de fonds pour savoir comment il voudrait que le suivi soit assuré. Souvent les feuilles de temps doivent être soumises avec les factures en tant que documents justificatifs.

Enfin, toutes les feuilles de temps doivent être signées par le superviseur de la personne ou par une personne qui peut vérifier que les heures documentées sont bien les heures travaillées. Assurez-vous que chaque feuille de temps est signée avant de traiter tout paiement à l'employé.

Surveillance et suivi financiers

Il est impératif que vous ayez un plan précis pour surveiller et suivre vos finances en nommant et en finançant une personne pour gérer les budgets et les dépenses. Quiconque est responsable doit être en phase avec les règles établies par le bailleur de fonds, comprendre le contrat / l'accord signé et être capable de gérer vos dépenses. Une bonne compréhension de la langue anglaise serait très utile pour permettre un accès plus facile aux ressources financières et aux conseils disponibles pour ce travail. Si l'anglais n'est pas votre langue principale, assurez-vous d'en discuter à l'avance avec vos partenaires afin de garantir que chacun dispose d'une langue efficace pour communiquer. En outre, vous devriez planifier à l'avance et vous assurer que votre équipe dispose d'un personnel compétent, expérimenté dans la gestion des budgets et des dépenses car il est difficile d'engager ces compétences en particulier pour les projets financés par le gouvernement américain.

Négociation avec les partenaires

Enfin, il y a quelques domaines sur lesquels vous devriez vous renseigner et comprendre avant de signer ou de conclure un accord.

Demander des avances / réclamer vos fonds à l'avance

Si votre organisation a besoin d'une avance de paiement pour être en mesure de mettre en œuvre ou d'exécuter les travaux, il faudra en discuter et en convenir dès le départ. Veillez à ce que votre bailleur de fonds comprenne le montant des liquidités dont vous aurez besoin et à ce qu'une avance soit prévue dans la section de votre accord relative au paiement et aux livrables.

Pour obtenir une avance, vous devez documenter et convenir de la manière dont vous allez gérer le rapprochement de l'avance. Discutez de la manière dont le bailleur de fonds souhaite que les fonds soient rapprochés et veillez à la compétence des systèmes de votre organisation. Certaines options prévoient le versement d'une avance mensuelle sur les dépenses mensuelles et le rapprochement dans la facture mensuelle suivante, tandis que d'autres peuvent vous fournir une avance de 25 % à la signature de l'accord, que vous contrôlerez et pour laquelle vous soumettrez des factures qui solderont progressivement l'avance. Quelle que soit la façon dont vous abordez cette question avec votre bailleur de fonds, veillez à ce qu'elle est discutée et acceptée avant de signer l'accord.

Type d'accord : prix fixe ou remboursement de coût

Lorsque vous concluez un accord avec un bailleur de fonds, veillez à comprendre le type d'accord dans lequel vous vous engagez, car il aura un impact sur la manière dont vous élaborez votre budget. Il est impératif que vous posiez des questions et compreniez dès le départ afin de pouvoir conclure l'accord en toute connaissance de cause et comprendre pleinement les attentes. Veuillez noter que ce qui peut être

considéré comme une pratique contractuelle standard dans votre pays peut ne pas être le cas pour votre bailleur de fonds.

Les types d'accords les plus courants sont ceux à prix fixe et remboursables. Il est essentiel que vous compreniez les risques et les avantages de chaque type. Il est important de savoir quel type d'accord vous concluez avant l'élaboration du cahier des charges pour vous assurer que vous êtes en mesure de réaliser les produits livrables sans que cela coûte à votre organisation un quelconque financement.

Prix fixe

Le prix fixe signifie que vous disposerez d'un ensemble de produits à livrer et que, quel que soit le coût réel de leur réalisation, vous recevrez le prix convenu. C'est un excellent type d'accord si vous avez du mal à vous entendre sur les taux de coûts indirects. Dès le départ, assurez-vous de bien comprendre la nature du livrable et d'avoir un cahier des charges clair qui comprend des étapes afin de budgétiser avec précision. Si le livrable n'est pas clair et que vous dépensez plus que le montant convenu, vous perdrez de l'argent pour réaliser les livrables.

Coût remboursable

Coût remboursable signifie que vous soumettrez des factures pour les coûts réels engagés pour élaborer votre livrable et que vos coûts exacts seront remboursés. Cependant, le montant remboursable ne peut pas dépasser le montant conclu. Ce type d'accord nécessitera une documentation importante, mais peut également être utilisé pour des possibilités de financement plus importantes.

Paiements en devises

Avant de d'entériner votre accord, assurez-vous que vous avez bien compris le processus de paiement, le calendrier de paiement et la devise du bailleur de fonds. Si le bailleur de fonds tarde à effectuer des paiements, veuillez en tenir compte dans la planification de vos flux de trésorerie. Si le bailleur de fonds ne paie qu'en USD, veillez à ce que vous disposiez d'un système pour gérer l'USD ou d'un processus pour ne pas perdre de fonds sur le taux de change. De plus, vérifiez auprès de votre banque pour vous assurer que vous n'avez pas à payer de frais de transfert pour le virement bancaire provenant de l'étranger, si c'est le cas - tenez-en compte dans votre budget.

Clés du succès

Enfin, il y a quelques autres éléments qu'il est important de comprendre pour consolider le succès de votre phase de lancement.

- **Cahier des charges/Énoncé des travaux** : Assurez-vous de recevoir un cahier des charges précis de la part du bailleur de fonds qui décrit exactement et précisément ce qu'il veut et ses attentes. Si vous avez des doutes par rapport à un point, clarifiez-le dès le départ afin d'éviter toute confusion lors de la mise en œuvre.
- **Restrictions relatives aux dépenses financières / Processus** : Le financement de l'USG comprend beaucoup de restrictions et de règles. Il est crucial pour un membre de votre équipe de recevoir une formation sur les règles et réglementations les plus récentes. Il est important de comprendre dès le départ quelles sont vos restrictions et comment elles peuvent avoir un impact sur votre capacité à respecter vos livrables. Parmi les exemples clés, citons les limitations de voyage, l'interdiction de l'achat de produits alcooliques, et les restrictions sur l'achat de produits électroniques.
- **L'argent doit être dépensé** : Si vous n'utilisez pas tout votre financement à la fin de votre accord, il devra être retourné au bailleur de fonds. Dans ce cas, vous devez négocier à l'avance si vous allez dépenser en deçà de ce qui était prévu et négocier avec votre bailleur de fonds pour que votre financement soit pleinement utilisé à temps.
- **Politique américaine** : Prêtez attention au climat politique aux États-Unis. Surtout lorsque les États-Unis entrent dans une phase électorale pour les présidentielles, car cela pourrait avoir un impact significatif sur les ressources financières.

- **Plateformes de communication** : Créez une plateforme pour des réunions régulières (en personne ou virtuelles) avec vos partenaires afin de discuter des questions financières et de gestion. Développer ces plateformes sur la base de l'apprentissage des principes de chaque organisation et les promouvoir comme un espace ouvert pour discuter des succès, des échecs, des défis et surtout de l'apprentissage et de l'adaptation. La transparence est essentielle.

Le gouvernement américain subventionne des structures de gouvernance et d'approbation

Enfin, il est essentiel de comprendre les structures d'approbation de base de la part du gouvernement. Lors de la mise en œuvre d'un financement du gouvernement américain, ce dernier affectera soit un Officier de l'Accord (AO) ou un Agent des Marchés (CO) selon le type d'accord. Ces personnes ont l'autorité générale sur l'accord et sont chargées de veiller à ce que l'accord soit exécuté conformément aux règlements. De plus, les accords compteront également soit un représentant de l'Officier de l'Accord (AOR) ou un représentant de l'Agent des Marchés (COR) qui sera le principal point de contact pour le destinataire principal. Ces personnes auront un pouvoir d'approbation qui sera décrit dans un document spécifique fourni au destinataire principal.

Autres ressources

2 CFR 200

<https://www.govinfo.gov/app/details/CFR-2014-title2-vol1/CFR-2014-title2-vol1-part200>

Dispositions standard de l'USAID pour les organisations non gouvernementales américaines

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/303maa.pdf>

Dispositions standard de l'USAID pour les organisations non gouvernementales non américaines

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/303mab.pdf>

Blog intitulé « Lost in Regulation »

<http://lostinregulation.blogspot.com/>

Il s'agit d'une ressource importante qui décomposera les règles et règlements de l'USG en termes simples. C'est un excellent outil pour mieux comprendre les règles spécifiques au fur et à mesure qu'elles s'appliquent.

Formations Humentum

<https://www.humentum.org/>

Cette organisation est une excellente ressource pour comprendre les politiques et les règlements auxquels vous devez adhérer.

Travailler avec l'USAID

<https://workwithusaid.org/>



"Ce guide est rendu possible par le soutien du peuple américain à travers l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu de ce guide relève de la seule responsabilité de Results for Development, Duke, Feed the Children, Amref, Synergos, RAME, RESADE, CERRHUD et UHF et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'USAID ou du gouvernement des Etats-Unis".