****

**ASF-Toolkit Partenariat.**

**entre COTA, ASF & ACODEV**

**en Février-mars 2017**

**Proposition de notice de convention de partenariat pour ASF.**

Travail réalisé par :

Alexis Carles (COTA)

Franck Signoret en appui-qualité (COTA)

## **Préambule**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quelle est la raison d’être de cette convention ? |
| **Pourquoi ?** | Pourquoi cette convention ? |
| **Comment ?** | Contextualiser la convention sous la forme d’un préambule, qui résume en quelques lignes l’objet du document et ses objectifs () |

## **Identité des parties**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Qui est concerné par la convention ? |
| **Pourquoi ?** | Identifier clairement les parties concernées. |
| **Comment ?** | Doivent être clairement identifiés :* Les parties signataires de l'accord
	+ Nom complet & acronyme
	+ Nom des personnes valablement qualifiées pour les représenter et signer la convention
	+ La forme juridique des parties signataires ;
	+ L’adresse du siège des deux parties signataires ;
* Le projet auquel la convention fait référence (ou les projets)
	+ Nom complet & acronyme
 |

## **Date d’entrée en vigueur, durée et fin de la convention**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quand commence, quelle est la durée de validité et la date de fin de la convention ? |
| **Pourquoi ?** | Pour bien marquer d’un point de vue temporel les responsabilités/engagements de chacun.  |
| **Comment ?** | En énonçant la date **d’entrée en vigueur** de la convention, sa **durée,** et sa **date de fin**. |
| *Souhaits DGD* | * Dans tous les cas de durée de la CP doit être cohérente et couvrir au moins la période pour laquelle un subside a été demandé ;
* *Concernant les dates, elles seront prises en compte pour le subside. Elles doivent donc être cohérentes par rapport au dossier de demande de subsides (démarrage du projet/programme, durée, fin du projet/programme) ainsi que par rapport à une convention cadre (si le membre en a déjà rédigé une).*
 |
| *Pratiques ASF* | *Ici nous proposons une ‘règle ASF’ à la demande du siège* |
| *Conseils COTA* | * La proposition est faite par ASF et discutée entre les partenaires.
* La date d’entrée en vigueur *peut être postérieure à la date de signature de la convention*.
* Dans le cadre d’une Convention-Cadre, il est commun que la durée de la convention soit indéterminée car elle n’est pas rattachée à un programme/projet avec une durée précise dans le temps
* Notre proposition (voir document « convention-type ») est une proposition de « règle ASF » basée sur nos discussions, ainsi que sur la nécessité de bien distinguer la période de mise en œuvre (du projet) et la période d’exécution de la convention.
* S'il y a une Convention-Cadre (CC) et une convention plus spécifique pour un programme (CP), la durée de la CC doit couvrir celle de la convention spécifique (CP) autrement celle-ci n'est plus valable ;
 |

## **Définition de l’objet commun (le projet)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quels est (sont) l’(les) objet(s) de la/des action(s) entreprise(s) en commun ? |
| **Pourquoi ?** | Définir le périmètre de l’intervention du projet en terme d’objectifs (de mise en œuvre) |
| **Comment ?** | L’idée est de réunir ici des éléments d’information générale sur l’objet de la convention, i.e. sur le projet pour lequel les partenaires ont engagé un travail commun. |
| *Souhaits DGD* | Voir fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. point 1 convention de collaboration) |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Présenter de manière générale le projet en répondant aux questions : « quoi ? Pourquoi ? Pour quoi ? Où et quand ? », à travers :
	+ Le contexte historique du projet (pertinence du partenariat pour ce projet…)
	+ Une courte présentation du projet ;
	+ Le lieu d’exécution du projet
	+ Les dates-clés qui encadrent celui-ci
	+ Eventuellement le programme plus large dans lequel ce projet s’insère
* Une autre utilité de cet article est qu’il centralise à lui seul l’ensemble des informations ci-dessus pour des raisons pratiques.
 |

## **Budget et financement**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * Quel est le budget global du projet ?
* Quelle est la répartition du budget entre les partenaires ?
* Comment celui-ci est-il financé ? Qui finance, et comment ?
* Quelle(s) est (sont) la (les) devise(s) utilisée(s) dans le cadre du projet ?
 |
| **Pourquoi ?** | Afin de clarifier dès le départ les limites budgétaires du projet et de chaque partenaire, les sources de ce budget et la (les) monnaie(s) acceptée(s) pour éviter tout désaccord par la suite. |
| **Comment ?** | Répondre aux questions susmentionnées en les décomposant en plusieurs sous-articles. |
| *Souhaits DGD* | Voir fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. points 3 & 4 convention de collaboration) |
| *Pratiques ASF* | Dans l’esprit de la politique de partenariat d’ASF, les aspects budgétaires sont abordés en toute transparence avec le partenaire. La décision finale – notamment concernant la répartition de celui-ci – dépend de la position d’ASF dans le partenariat (lead/co-lead/partenaire) |
| *Conseils COTA* | Etre le plus transparent possible. |

* + 1. **Budget et répartition**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * Quel est le budget global du projet ?
* Quelle est la répartition du budget entre les deux partenaires ?
 |
| **Pourquoi ?** | Clarifier dès le départ les limites budgétaires du projet et les modalités de répartition du budget entre les partenaires. |
| **Comment ?** | * Partenariat-projet : budget et répartition souvent fixés au préalable par le bailleur mais le peu qu’il reste de marge de manœuvre peut être discuté entre les partenaires.
* Partenariat hors-projet : stratégie budgétaire déterminée lors des discussions en amont
* Quelle que soit la position d’ASF dans le partenariat (lead, co-lead ou partenaire d’implémentation), les différentes parties discutent de la répartition du budget et la décision finale revient au lead ou aux co-leads.
 |
| *Souhaits DGD* | Voir fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. point 4 convention de collaboration) |
| *Pratiques ASF* | Discussion transparente sur la répartition du budget. |
| *Conseils COTA* | C’est une décision mutuelle lourde de conséquences pour l’apprentissage commun et la bonne conduite du projet par la suite.  |

* + 1. **Financement et co-financement**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * D’où viennent les fonds pour la mise en œuvre du projet ?
* Comment le partenaire peut-il participer au financement (ou au co-financement selon les cas) du projet/programme?
 |
| **Pourquoi ?** | Pour des raisons informatives et de transparence. Le partenaire doit être informé de la provenance des fonds, et, a minima, les partenaires doivent évoquer la façon dont le partenaire peut participer au financement (ou au co-financement selon les cas) du projet.  |
| **Comment ?** | * En nommant le(s) bailleur(s) de fonds et sa/leur contribution
* En discutant de l’opportunité, le cas échéant, du partenaire à participer au financement du projet/programme avec ASF.
* Le cas échéant, en décidant conjointement d’engagements encadrant cette participation au co-financement
 |
| *Souhaits DGD* | * Selon l’AR du 11/09/2016, en résumé :
	+ Note préliminaire : Le partenaire peut participer au financement du programme mais en aucun au co-financement (20%).
	+ L’apport propre (co-financement) s’élève au moins à 20% des coûts directs du programme (art. 28)
	+ Il doit provenir de sources exclusivement « OCDE » ou organisation multilatérale (art. 30) ;
	+ Il peut comprendre maximum 25% de valorisation (expression en argent de la valeur de moyens mis à disposition (art. 30)
	+ « *Les coûts de structure sont fixés forfaitairement à 7 % des coûts directs. La subvention des coûts de structure n’est pas adaptée aux coûts directs réalisés, à condition que le budget du programme soit exécuté pour au moins 75%. Dans le cas contraire, les coûts de structure sont adaptés au pro rata de l’exécution effective du budget du programme » (art. 29)*
	+ Le partage de ces 7% peut représenter un incitatif pour le partenaire à co-financer le projet (voir cas Zambie, dans « pratiques ASF »
 |
| *Pratiques ASF* | * Le co-financement du partenaire au projet peut se faire de plusieurs manières (voir spécificités DGD ci-dessus):
* En cash, sur fonds propres vers un compte ASF défini :
* En finançant une partie des coûts directs grâce à d’autres financements
	+ - Si le partenaire réalise une activité qui permet d’avancer dans l’atteinte des objectifs du projet ASF, mais dans le cadre d’un autre projet financé par un autre bailleur, alors il peut valoriser ces dépenses (rapportées à l’autre bailleur) dans le cadre du projet comme une participation au (co-)financement du projet.
* Par la valorisation d’apports propres en nature :
	+ - Le partenaire peut aussi mettre des biens immobiliers (bureaux, logements) ou mobiliers (prêt d’un véhicule ou de matériel informatique) à disposition d’ASF sur le terrain. Le coût de ces biens peut aussi être valorisé de la même manière
* Cas DGD : Dans le cas de la convention avec son partenaire zambien, ASF envisage de partager les coûts de structure (7%) avec le partenaire si les engagements de celui-ci en terme de co-financement sont atteints.
 |
| *Conseils COTA* | * Si le partenaire participe au co-financement, il faut :
	+ définir la nature de cet apport (voir *pratiques ASF* ci-dessus),
	+ les mécanismes qui l’encadrent,
	+ négocier les éventuelles conséquences (options, timing, modalités de décision) du respect ou du non-respect de cet engagement de la part d’ASF, du partenaire ou des deux. Ex : réduction du budget pour un des deux ou les deux partenaires proportionnellement au manque de co-financement ?)
 |

* + 1. **Devise**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quelle(s) est (sont) la (les) devise(s) utilisée(s) dans le cadre du projet/programme ? |
| **Pourquoi ?** | A titre informatif pour le partenaire. Cela restreint aussi la marge de manœuvre et facilite les décisions à prendre pour ce qui a trait à la gestion du taux de change dans le courant du projet. |
| **Comment ?** | En dehors de toute obligation envers le bailleur, en informant le partenaire de la pratique ASF (libeller le montant du budget dans la devise de financement du projet) tout en restant ouvert à la discussion de changer de devise.  |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | * le montant du budget d’un partenaire sera toujours libellé dans la devise de financement du projet
 |
| *Conseils COTA* | * Pour s’assurer de faciliter la gestion du taux de change, pour discuter de l’opportunité de répartir les fonds dans plusieurs devises ou de choisir une devise « neutre » pour le bien du projet/programme.
* Nous sommes conscients de la pratique ASF et nous la validons. Néanmoins, nous attirons simplement l’attention d’ASF sur les possibilités existantes par ailleurs.
	+ Le choix de la monnaie d’échange dans le cadre d’un projet/programme peut être stratégique selon le taux de change en cours et les prévisions sur celui-ci.
	+ L’opportunité de répartir les fonds dans deux devises (l’euro et la monnaie locale) peut être envisagée avec le partenaire si cela s’avère pertinent (est-ce qu’il y aura des investissements lourds à effectuer ? Quelle est la stabilité de la monnaie locale ? etc.).
	+ Finalement, les partenaires peuvent choisir une monnaie neutre comme le Dollar US si cela facilite les échanges (cela dépend du pays dans lequel le projet sera mis en œuvre, de la valeur du dollar au moment du début du projet)
* Il est important d’avoir une référence commune pour ce qui concerne le taux de change. Il existe des sites fiables comme :
	+ XE : [www.xe.com](http://www.xe.com);
	+ INFOREURO : <http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/inforeuro/index_en.cfm>
 |

## **Engagement et responsabilités des parties**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Comment agir pour atteindre ces objectifs communs ? |
| **Pourquoi ?** | Pour bien délimiter les engagements des parties, sur tous les aspects concernés (des aspects financiers, aux ressources humaines, en passant par le suivi-évaluation, etc.), afin de « définir précisément les droits et les devoirs de chaque partie » (Voir point 3, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2)) et de rendre la convention concrète, tangible pour les parties. |
| **Comment ?** | * En engageant les parties à respecter l’ensemble des dispositions de la convention avec l’idée d’une responsabilisation des partenaires dans leur rôle de mise en œuvre du projet/programme ;
* En énumérant précisément et clairement les droits et les devoirs des parties en séparant chaque engagement par sa nature sous la forme d’articles thématiques (renvoyer aux articles en question)
 |
| *Souhaits DGD* | « Définir précisément les droits et les devoirs de chaque partie » (Voir point 3, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2) |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * NB : lors des discussions, un point important est à aborder ici (à la demande d’ASF) : le partenaire doit être conscient de la position et du rôle d’ASF dans le partenariat. En particulier, ASF n’est pas un bailleur. Il est pertinent de le rappeler au partenaire, par exemple en présentant l’ensemble du projet, du bailleur principal au partenaire final afin de clarifier de manière générale l’architecture opérationnelle générale du programme.
 |

## **Mécanismes de mise en œuvre technique/opérationnelle : esprit général, ressources humaines et modalités de prise de décision(s)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quelles sont les modalités de mise en œuvre technique du projet et dans quel état d’esprit doivent-elles être vécues ? |
| **Pourquoi ?** | Afin de préciser l’esprit dans lequel le projet/programme va être mis en œuvre ; qui est concerné (les individus et les postes) par le projet des deux côtés ; et les modalités de prise de décision(s) du programme/projet (l’architecture opérationnelle),  |
| **Comment ?** | * En prévoyant de manière claire ces modalités et ces mécanismes dans un esprit de co-construction et de collaboration irréprochable.
* En s’imprégnant des habitudes du partenaire, de son organigramme, de son fonctionnement général afin de mieux cibler et organiser les besoins logistiques et humains pour mettre en œuvre le projet.
 |
| *Souhaits DGD* | Cet article répond aussi aux trois points suivants obligatoires pour la DGD :* l’apport et le rôle des partenaires dans le projet/programme par rapport à l’outcome/OS et aux résultats (point 1 DGD);
* la répartition des tâches entre l’association belge et son partenaire local (point 2 DGD);
* Le personnel affecté par le partenaire local pour ce partenariat doit être mentionné (point 5 DGD).
* Voir respectivement points 1, 2 et 5 : fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2)
 |
| *Pratiques ASF* | * Politique de partenariat
* Politique de RH
 |
| *Conseils COTA* | / |

* + 1. **L’esprit dans lequel le projet/programme va être mis en œuvre ;**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Dans quel esprit le projet va-t-il être mise en œuvre ? |
| **Pourquoi ?** | Pour établir dès le départ des principes de fonctionnement entre les partenaires sur la base de leurs politiques de partenariat respectives (le cas échéant) |
| **Comment ?** | En discutant des politiques de partenariat des deux partenaires (ou d’ASF uniquement, si le partenaire n’en a pas) ne serait-ce que pour qu’a minima le partenaire connaisse les principes généraux chers aux partenaires quant à leurs habitudes respectives pour la bonne mise en œuvre du partenariat et, par conséquent, du projet qui les unit.  |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | * Politique de partenariat ASF
 |
| *Conseils COTA* | * Le partenaire peut avoir une politique de partenariat différente de celle d’ASF sur certains aspects. Dans ce cas, il est important que chacun connaisse la politique de l’autre, mais aussi s’en imprègne. Les partenaires peuvent aussi rédiger une politique de partenariat commune sur la base des deux présentes pour le temps du projet.
 |

* + 1. **Ressources humaines**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | De manière générale, à : quelles sont les personnes affectées par ce partenariat chez ASF et chez le partenaire ?  |
| **Pourquoi ?** | D’un point de vue informatif tout d’abord, pour connaître les personnes-ressources selon les domaines techniques concernés. Mais aussi pour discuter d’une potentielle politique de gestion des ressources humaines commune entre les partenaires afin d’Assurer l’état d’esprit général du projet dans le cadre plus précis des relations interpersonnelles.  |
| **Comment ?** | En nommant directement les personnes (et les postes) affectées en terme d’ETP dans le cadre du projet/programme chez ASF et en établissant l’état d’esprit dans lequel les relations interpersonnelles et inter-organisation doivent être organisées pour la durée du projet/programme, voire sur le plus long terme pour les partenariats stratégiques.  |
| *Souhaits DGD* | Le personnel affecté par le partenaire local pour ce partenariat doit être mentionné (Voir point 5, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2) |
| *Pratiques ASF* | Politique de RH |
| *Conseils COTA* | D’un point de vue opérationnel, il s’agit de répondre a minima aux questions/suggestions suivantes :* Qui est concerné au siège d’ASF ? Préciser si possible en %ETP ;
* Qui est concerné au bureau de coordination-projet ASF ? Préciser si possible en %ETP ;
* Qui est concerné au siège du partenaire (le cas échéant) ? Préciser si possible en %ETP ;
* Qui est concerné chez le partenaire direct ? Préciser si possible en %ETP.
* Dans quelle mesure le partenaire est-il disposé à respecter la politique de ressources humaines d’ASF ?
	+ Le partenaire a-t-il lui aussi une politique équivalente ? Si oui, est-elle différente de celle d’ASF ? Y a-t-il des principes généraux sur lesquels les partenaires peuvent s’accorder ?
	+ Le partenaire doit a minima prendre connaissance de la politique de ressources humaines d’ASF.
 |

* + 1. **Architecture opérationnelle : modalités de coordination, de prises de décision et de pilotage**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * Comment le projet/programme va-t-il être exécuté ?
	+ Quels sont l’apport, le rôle et les responsabilités des partenaires dans le cadre du projet ?
	+ Comment les tâches sont-elles réparties entre les partenaires ?
* Comment ces ressources humaines mobilisées sont elles organisées ?
* Comment la prise de décision est-elle organisée ?
	+ Qui pilote le projet/programme et comment ?
 |
| **Pourquoi ?** | Afin d’organiser les ressources humaines en lien avec l’apport, le rôle et les responsabilités des partenaires dans le projet (Voir point 1, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2)), et la répartition des tâches entre les partenaires ((Voir point 2, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2)); ainsi que les modalités de prise de décision et de pilotage du projet  |
| **Comment ?** | En élaborant conjointement les meilleures modalités de gestion des ressources humaines concernant les rôles de chacun, les modalités de prises de décision et de pilotage du projet.  |
| *Souhaits DGD* | * l’apport et le rôle des partenaires dans le projet par rapport à l’outcome/OS et aux résultats (point 1 DGD);
* la répartition des tâches entre l’association belge et son partenaire local (point 2 DGD).
* (Voir respectivement points 1 et 2, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2)
 |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Co-décider de toute l’architecture opérationnelle
* Etre très clair dans les responsabilités de chacun
* Equilibrer les responsabilités entre le partenaire et ASF
* Concernant la prise de décision, nous notons ici l’importance de se poser la question de ce que l’on veut de ce COPIL. Selon le COTA, pour que ce COPIL soit en mesure de prendre des décisions rapidement afin d’assurer l’efficacité et la pérennité des activités, il **doit être composé d’individus en capacité de prendre des décisions (sinon c’est un comité de suivi).**
 |

## **Mécanismes de mise en œuvre administrative et financière :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quels sont les mécanismes de mise en œuvre administrative et financière générales du projet? |
| **Pourquoi ?** | Pour s’assurer de la bonne gestion A&F du projet/programme, pour délimiter les responsabilités de chacun afin de faciliter la mise en œuvre du projet/programme, et pour éviter tout conflit relatif à ces enjeux, qui pourrait mettre à mal l’ensemble du partenariat[[1]](#footnote-1) |
| **Comment ?** | En clarifiant d’emblée, dans la convention, les responsabilités administratives et financières de chaque partie par sujet et avec le plus de précision possible (montants, responsabilités, modalités de communication, etc.). |
| *Souhaits DGD* | * Les moyens mis à disposition par l'association pour atteindre l'outcome / objectif spécifique et ses résultats, y compris les coopérants et le budget y afférent doivent être mentionnés (point 6 – DGD);
* Les coûts opérationnels des bureaux de coordination éventuels doivent être indiqués (point 8 – DGD);
* (Voir respectivement points 6 et 8, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2)
 |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | / |

* + 1. **Gestion des fonds**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Comment s’assurer de la bonne gestion des fonds alloués aux partenaires ? |
| **Pourquoi ?** | Pour fixer de manière conjointe des règles et des principes de base de gestion des fonds |
| **Comment ?** | En discutant des procédures à respecter par les partenaires pour assurer une bonne gestion des fonds du projet (voir conseils COTA) |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | Quelques principes classiques :* Eviter de mettre les fonds sur un compte d’une institution financière douteuse (se mettre d’accord sur la/les banques acceptées par les partenaires) ;
* Discuter de principes simples comme, par exemple, de s’engager à ne pas retirer tout en cash et en une fois ;
* …
* NB : c’est aussi l’opportunité pour ASF de discuter des modalités existantes entre ASF et son bailleur. L’idée est que le partenaire soit au moins conscient, dans l’idéal soucieux, du risque pris par ASF lorsque – comme très souvent – ASF doit pré-financer un projet/programme. Il arrive que ce pré-financement dure plusieurs mois.
 |

* + 1. **Transfert des fonds**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | A quelles conditions et comment les fonds sont-ils transférés d’ASF au partenaire ? |
| **Pourquoi ?** | Pour fixer précisément les modalités de transfert de fonds d’ASF au partenaire |
| **Comment ?** | en établissant conjointement, et au préalable, les **délais**, la **récurrence**, les **conditions** et les **sommes** à transférer au partenaire local |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | * Les transferts de fonds vers le partenaire se font sur base trimestrielle chez ASF vers un compte bancaire qui peut être soit dans la devise de financement soit dans la devise locale du pays d’implémentation du projet ;
* ASF adapte ses formats de demande de trésorerie partenaires aux différents formats de rapportage des bailleurs
 |
| *Conseils COTA* | * Malgré les habitudes d’ASF, il est essentiel d’écouter le partenaire et de s’adapter au mieux à ses propres habitudes (si ASF « trimestriel » et partenaire « mensuel »
* Les règles de transfert de fonds sont aussi parfois fixées par le bailleur, dans ce cas le partenaire doit en être informé.
* Les conditions de transfert de fond elles sont souvent subordonnées à la vérification des conditions liées au rapportage financier (cf. article ci-dessous), au reporting des activités, à la justification des fonds qui sont déjà alloués, et être conformes aux conditions d’éligibilité (cf. article ci-dessous).
 |

* + 1. **Rapportage administratif et financier.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Comment le partenaire doit-il rapporter ses dépenses à ASF ? |
| **Pourquoi ?** | Pour fixer les règles précises du rapportage administratif et financier, c’est-à-dire de la manière dont toute dépense du partenaire doit être rapportée et justifiée à ASF dans l’optique du rapportage qu’ASF aura à effectuer au bailleur |
| **Comment ?** | Il ne s’agit pas d’imposer des modalités de rapportage au partenaire mais bien de respecter les conditions minimales du bailleur tout en s’adaptant au mieux aux fonctionnements traditionnels des partenaires |
| *Souhaits DGD* | Chapitre 6 de l’AR du 11/09/2016 |
| *Pratiques ASF* | Les rapports des partenaires sont trimestriels et attendus en M+10. ex : le 10/04 pour le premier trimestre |
| *Conseils COTA* | * Fixer conjointement des récurrences - ne pas imposer le calendrier ASF (voir « pratiques ASF ») mais le décider conjointement ;
* Le bailleur impose souvent un format de fichier récapitulatif des dépenses. Si ce n’est pas le cas, co-construire ce fichier avec le partenaire pour s’adapter à ses habitudes. Dans ce cas, il est nécessaire de le définir. Ce fichier inclut souvent :
	+ le solde initial en début de période correspondant au montant de la première avance faite par ASF (report du mois précédent) ;
	+ Les dépenses et les recettes effectuées au cours de la période ;
	+ Le solde final à reporter à la fin de la période suivante ;
	+ La devise utilisée localement dans les rapports financiers transmis à ASF doit figure avec mention de la contrepartie en euros, utilisant, le cas échéant, le taux de change (périodique) fourni par ASF ou co-décidé auparavant.
* Le bailleur impose ce qui est accepté ou non comme dépense/pièce justificative dans le cadre du projet.
 |

* + 1. **Éligibilité des dépenses**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quelles dépenses du partenaire sont éligibles dans le cadre du projet/programme ? |
| **Pourquoi ?** | Pour information et mise en œuvre par le partenaire : définir le périmètre des dépenses acceptables et éviter tout conflit relatif à une dépense inéligible. |
| **Comment ?** | Le bailleur décide dans la grande majorité des cas des dépenses éligibles ou non dans le cadre du projet. Reprendre les obligations du bailleur. |
| *Souhaits DGD* | Dans le cas des projets DGD, le travail est facilité par la présence d’une liste de « coûts non-subsidiables » à l’article N4, Annexe 4 de l’Arrêté Royal concernant la coopération non-gouvernementale de septembre 2016. Sans entrer dans les détails, des dépenses du type « les pertes de change », « les crédits à des tiers », « les coûts déjà pris en charge par une autre subvention », etc. sont incluses dans la liste de ces coûts non-subsidiables |
| *Pratiques ASF* | * Les pratiques du bailleur
 |
| *Conseils COTA* | * Il est pertinent de discuter/lister au préalable (lors de la rédaction de la convention) les dépenses inéligibles avec le partenaire si cela n’est pas imposé par le bailleur.
* Si cette liste est déjà fournie par le bailleur, alors elle doit être la référence minimale pour les partenaires et figurer ainsi en annexe de la convention.
 |

* + 1. **Coûts opérationnels des bureaux de coordination**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quels sont les coûts opérationnels des bureaux de coordination dans le pays d’accueil ? |
| **Pourquoi ?** | Pour des raisons administratives demandées par la DGD (point 8). Les ONG financées par la DGD doivent présenter les coûts opérationnels de ses bureaux de coordination dans le pays d’intervention afin de présenter au partenaire la part du budget total qui est dédiée à cela. |
| **Comment ?** | En présentant le budget alloué aux investissements de début de projet, aux coûts de fonctionnement et aux coûts de personnel attribués au bureau de coordination « pays » pour l’ensemble du projet |
| *Souhaits DGD* | (Voir point 8, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2) |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Ce point n’est pas pertinent pour tout autre bailleur que la DGD
* Ici, à la demande de la DGD, les coûts opérationnels des bureaux de coordination, présentés par ailleurs de manière diffuse dans le budget, doivent aussi être présentés « à part » dans le budget en incluant l’ensemble de ces coûts spécifiques (des ressources humaines en passant par le mobilier et l’immobilier, etc.).
 |

##  **Transferts des droits de propriété des biens acquis**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Comment transférer la propriété des biens acquis pendant le projet/programme par ASF au partenaire en fin de projet/programme (véhicule, matériel informatique, administratif, etc.) |
| **Pourquoi ?** | Pour respecter les exigences du bailleur, et s’assurer du bon transfert des biens matériels et logistiques d’ASF à son partenaire. Il y a aussi une question d’image et de responsabilité pour ASF. |
| **Comment ?** | * En appliquant les règles du bailleur OU
* En décidant des conditions de transfert (procédures) de ces biens avec le partenaire. Dans ce cas, les quelques questions suivantes guident la codécision : Le partenaire a-t-il des procédures existantes (autre ou ancien projet) ? A-t-il des connexions locales spécialisées dans ce type de procédures de transferts qui pourraient être mobilisées afin de faciliter ce travail ?) Doit-on mobiliser des administrations publiques ? Si oui, lesquelles ? Comment préparer au mieux ces procédures ?
 |
| *Souhaits DGD* | Parmi les coûts non subsidiables (AR du 11/09/2016, ANNEXES, Art. N4. Annexe 4 : coûts non-subsidiables, pt. 13) : « *les achats de terrains et d'immeubles sauf si ces achats sont indispensables à l'atteinte des objectifs de l'intervention et à condition que leur propriété soit transférée à un partenaire au terme du programme* » |
| *Pratiques ASF* | - Pratique du bailleur  |
| *Conseils COTA* | * Discuter de l’opportunité de rédiger une liste des procédures opérationnelles de transfert des droits de propriété des biens acquis, et ainsi discuter de chaque procédure pour chaque bien concerné et le formaliser en un document
	+ L’objectif est d’arriver à un compromis qui satisfasse les partenaires et d’éviter certains écueils. Par exemple, il arrive que des partenaires locaux récupèrent des biens en fin de vie.
	+ Dans le cas d’un véhicule, par exemple, il pertinent d’inclure la nécessite d’effectuer une « révision du véhicule » avant transfert de celui-ci. Il ne faut pas hésiter à d’ores et déjà détailler la procédure (quel service de quelle commune contacter pour connaître les démarches administratives afin valider le changement de propriétaire ? Quelles sont ces démarches ?
	+ Dans le cas d’un bien immobilier, un état des lieux établi par un expert est à privilégier
 |

## **Apprentissage mutuel et renforcement des capacités**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | quelles sont les modalités d’apprentissage mutuel entre les partenaires dans le cadre du projet? |
| **Pourquoi ?** | Afin de spécifier les engagements et responsabilités de chacun dans le but d’assurer la maximisation de l’apprentissage mutuel entre les partenaires |
| **Comment ?** | En élaborant conjointement les modalités particulières concernant le suivi-évaluation des activités et le renforcement mutuel des capacités des partenaires dans le cadre du projet |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | Politique de partenariat |
| *Conseils COTA* | / |

* + 1. **Suivi-évaluation du projet/programme**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quelles modalités de suivi-évaluation du projet pour assurer un apprentissage mutuel efficace ? |
| **Pourquoi ?** | Pour s’assurer que le projet soit réalisé dans l’esprit de la politique partenariale d’ASF, impliquant la mise en place d’un système de suivi-évaluation clair garantissant l’apprentissage mutuel des partenaires. Ceci est encore plus valable dans le cas d’un partenariat stratégique. |
| **Comment ?** | En élaborant conjointement les modalités particulières concernant le suivi-évaluation des activités des partenaires dans le cadre du projet. En pratique, en identifiant/définissant conjointement en début de projet, les personnes et les mécanismes (sous-comité technique) qui guideront le suivi-évaluation tout au long du projet : |
| *Souhaits DGD* | *La DGD devant pouvoir faire des contrôles sur le terrain, la convention engage le partenaire à faire preuve de bonne volonté vis-à-vis de représentants de la DGD qui effectueraient une visite. Cela peut éventuellement se concrétiser dans une mention plus générale comme par exemple : « Le partenaire s'engage à informer tous les bailleurs de fonds de l'action sur les réalisations en cours grâce à leur apport en cas de visites sur le terrain »* |
| *Pratiques ASF* | Cf. Politique de partenariat |
| *Conseils COTA* | * Le suivi-évaluation doit être vu par les partenaires comme l’opportunité d’un apprentissage mutuel, impliquant un droit à l’erreur et un désir conjoint de s’améliorer et d’améliorer ses pratiques individuellement et collectivement ;
* ASF doit trouver un compromis avec le partenaire pour la régularité des rencontres entre les responsables du suivi-évaluation (sous-comité dédié ?)
* Envisager que les outils utilisés par les partenaires sont parfois tout aussi efficaces/pertinents que ceux proposés par ASF. Les deux partenaires doivent rester ouverts sur l’opportunité d’utiliser les outils de l’autre et/ou de mutualiser ceux-ci.
 |

* + 1. **Renforcement des capacités**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * la demande de la DGD de proposer une définition de la vision commune en matière de renforcement des capacités (Voir point 4, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2), mais aussi de
* rappeler les principes d’ASF en terme de renforcement des capacités présentés dans sa politique de partenariat et basés sur l’apprentissage mutuel.
 |
| **Pourquoi ?** | Pour établir un esprit de collaboration et des modalités de renforcement de capacités qui stimulent l’apprentissage mutuel |
| **Comment ?** | En élaborant conjointement les modalités particulières concernant le renforcement mutuel des capacités des partenaires dans le cadre du projet |
| *Souhaits DGD* | (Voir point 4, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2) |
| *Pratiques ASF* | Cf. Politique de partenariat |
| *Conseils COTA* | * Il nous paraît peu utile de faire intervenir un consultant extérieur dans la mise en œuvre du renforcement des capacités. C’est à travers le travail collectif et la mise en œuvre de modalités d’apprentissage mutuel que les capacités des partenaires seront renforcées
* Il est nécessaire d’écouter les besoins du partenaire et les joindre à ceux d’ASF dans un esprit de co-construction. Il en va de même pour la mutualisation des outils de RC disponibles pour le projet.
 |

* + 1. **Evaluations et audits**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * La demande de la DGD de mentionner les audits locaux éventuellement prévus (Les audits locaux éventuellement prévus doivent être mentionnés (point 7 DGD),
* la planification des évaluations prévues (évaluation mi-parcours ? évaluation finale ?)
 |
| **Pourquoi ?** | * Obligation légale envers la DGD, mais aussi
* Pour le caractère informatif de l’article, qui renforce la transparence entre les partenaires (le partenaire est au courant dès le départ de quand auront lieu les évaluations).
 |
| **Comment ?** | * En co-décidant avec le partenaire *selon quel rythme et quelles modalités se dérouleront les évaluations des activités (calendrier, nécessité d'un accord mutuel sur les termes de références, sur le choix du ou des évaluateurs, modalités d'utilisation des résultats, etc ...).*
* *Les termes de référence des évaluations pourront utilement préciser les choix méthodologiques à opérer* (ACODEV).
 |
| *Souhaits DGD* | * Les audits locaux éventuellement prévus doivent être mentionnés (Voir point 7, fiche 4.6 ACODEV – Conventions de partenariats (cf. note de bas de page 1, p. 2)
* AR du 11/09/2016, art. 44 : *« L'organisation subventionnée réalise des évaluations indépendantes pour suivre ses interventions, en tirer des leçons et rendre des comptes. Elle alloue au moins 1% de ses coûts directs à cet effet. »*
 |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | Ces évaluations sont l’occasion de profiter d’un cadre d’apprentissage mutuel pour remettre à plat l’efficacité des modalités et des dispositifs de SE et de RC mis en place au début du projet |

## **Durabilité des actions et reprise locale**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Dans quelle mesure ASF peut-il s’assurer de la durabilité du projet ? De sa reprise locale ? |
| **Pourquoi ?** | Pour s’assurer de * la durabilité du projet et
* de la pérennité des activités après la fin du projet
 |
| **Comment ?** | * En s’assurant que le partenaire est informé des politiques de durabilité d’ASF, et vice-versa ;
* En discutant, a minima, voire en établissant conjointement les modalités selon lesquelles les activités pourraient être reprises après la fin du projet
 |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | * Politique environnementale
* Politique de genre
* Politique anti-corruption/fraude et conflit d’intérêt
 |
| *Conseils COTA* | / |

* + 1. **Durabilité des actions**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Dans quelle mesures les politiques de durabilité des actions d’ASF (politique de genre, politique environnementale et politique anti-corruption/fraude et conflit d’intérêt) peuvent-elles être appliquées par le partenaire (dans le cadre du projet/programme et après ?). Et vice-versa ? |
| **Pourquoi ?** | Pour la durabilité du partenariat elle-même, il apparaît fondamental que les partenaires soient a minima informés de leurs politiques de durabilité respectives, et au mieux qu’elles s’engagent à les respecter de manière concrète pour faciliter le travail commun dans le cadre du projet. |
| **Comment ?** | * En informant le partenaire de sa politique de durabilité des actions (et vice versa) ;
* En établissant conjointement les modalités selon lesquelles chaque partenaire prévoit de mettre en œuvre la durabilité des activités initiées en commun
 |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Discuter des potentielles contradictions entre les politiques de chaque partenaire afin de s’accorder sur des principes communs le cas échéant
 |

* + 1. **Reprise locale**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Dans quelle mesure ASF peut-il s’assurer de la reprise locale des activités du projet ? |
| **Pourquoi ?** | Pour permettre d’assurer au mieux la pérennité des activités e dans le temps |
| **Comment ?** | En s’engageant, dès le début du projet, à dès le début du projet, à travailler ensemble pour réunir les conditions qui permettront de garantir l’institutionnalisation des services créés dans le cadre du projet |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | Dans le cas où l’opportunité d’une reprise locale est réelle et co-décidée, les partenaires doivent définir les modalités d’institutionnalisation des activités/services implantés pendant la durée du projet à travers l’échantillon de questionnements et de suggestions suivantes :* En terme de ressources humaines : quelles seront les personnes responsables de sa gestion à la fin du projet ?
* En termes financiers : Qui paiera pour le quel service après le projet ? Le partenaire a-t-il les moyens financiers d’y subvenir seul ? Interroger les services publics communaux/régionaux, les universités quant à l’opportunité de reprendre financièrement ces activités ? Evaluer progressivement les budgets nécessaires à cette institutionnalisation (combien coûte un SAJ ou une clinique du droit ?)
* En terme matériels/logistiques : qui assurera l’entretien du matériel (informatique, par exemple ?) ? du bâtiment ?

Nous attirons l’attention d’ASF sur la nécessité de définir ce que les partenaires entendent par « institutionnalisation » dès le départ. La création d’un sous-comité de réflexion à cet effet semble pertinent. |

## **Communication & information mutuelle**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * Quelle communication et quelles modalités de communication entre les partenaires ?
* Qu’est ce que les partenaires peuvent communiquer à l’extérieur, et comment ?
* Quelles modalités de résolution de disputes sur des enjeux opérationnels ?
 |
| **Pourquoi ?** | * Pour clarifier, ensemble, les modalités de tous les types de communication possibles entre les parties dès le départ afin d’assurer l’efficacité de la communication au service du projet et d’éviter tout conflit liés à un défaut de modalité.
* Les relations entre les partenaires, leur image, voire leur réputation, et l’image du projet dépendent de ces modalités et de leur mise en œuvre.
 |
| **Comment ?** | * De manière générale, en discutant avec le partenaire de ses habitudes (anciens projets ? Autres partenariats ?) et modalités auxquelles ASF pourrait se greffer, et vice-versa.
* Il est utile de mettre sur papier ces éléments dans une note qui résume les modalités de communication co-construites entre les partenaires au moment de la négociation sur la convention
 |

* + 1. **Information mutuelle**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quelles informations doivent obligatoirement circuler entre les partenaires et quand ? |
| **Pourquoi ?** | Pour décider conjointement des informations minimales et obligatoires à se transmettre entre partenaires |
| **Comment ?** | * En co-décidant ensemble des informations essentielles à partager entre les partenaires.
* Cela peut être l’obligation d’envoyer les rapports d’activités respectifs des partenaires, l’obtention de nouveaux financements (surtout s’ils peuvent converger avec l’OS du projet/programme), mais aussi et tout simplement sur *la récolte, la transmission, le traitement des informations nécessaires au bon déroulement des différentes phases des activités*.
 |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | ACODEV : *au partenaire local peut incomber la responsabilité de fournir à l'association belge toutes les informations nécessaires à l'introduction d'une demande de financement auprès de la DGD. Pour sa part l'association belge prend l'engagement de fournir au partenaire local l'information sur l'état d'avancement de la demande)* |

* + 1. **Dispositif de communication entre les partenaires**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | * Comment organiser la communication entre les partenaires ?
* Quel dispositif mettre en place ?
 |
| **Pourquoi ?** | Pour s’assurer de la bonne communication entre les partenaires dans le but de favoriser la mise en œuvre du projet et ainsi renforcer la coopération et donc l’apprentissage mutuel des partenaires. |
| **Comment ?** | En résumant les différents mécanismes et des modalités de communication proposées par ailleurs dans la convention (majoritairement dans les modalités de mise en œuvre techniques, opérationnelles, administratives et financières) pour la bonne mise en œuvre du projet. |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Ici, nous avons écrit un article liminaire qui englobe l’ensemble de la communication.
* Il est intéressant, pour plus de précision et moins de confusion, dans un second article, de réunir l’ensemble des décisions prises tout au long de la convention pour ce qui a trait à la mise en place de dispositifs de communication entre les partenaires en renvoyant à l’article qui les présente (voir proposition de convention)
* Il est en effet utile de rassembler ces informations au même endroit dans l’idée de fournir une « boîte à outils ».
* Nous attirons l’attention d’ASF sur le fait que des modalités de communication précises sont aussi un outil qui peut créer de la synergie entre partenaires (surtout dans le cadre de potentiels partenariats stratégiques)
 |

* + 1. **Communication extérieure et visibilité**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quelles modalités de communication vers l’extérieur entre les partenaires ? |
| **Pourquoi ?** | Pour définir les droits et les devoirs de chacun en terme de communication extérieure, de visibilité et d’image du projet et des partenaires. En effet, dans le cadre du projet, lorsqu’un partenaire développe une communication extérieure, il engage l’autre partenaire aussi. |
| **Comment ?** | En co-construisant une politique de communication extérieure pour le projet, des principes de base qui régissent toute communication et qui assure une visibilité positive au projet, au partenariat et aux partenaires |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | / |

* + 1. **Gestion des désaccords**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Comment gérer conjointement les désaccords sur des aspects mineurs du quotidien des personnes affectées par le projet ? |
| **Pourquoi ?** | Pour éviter que tout désaccord ne s’éternise ou ne grandisse avec le temps au détriment du projet voire du partenariat. |
| **Comment ?** | En établissant dès le départ des modalités simples et claires de gestion des désaccords sur des éléments du quotidien des personnes affectées par le projet |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Le principe est d’en discuter ensemble avec le partenaire afin d’établir ensemble des principes de base qui régiront ces modalités
* Il est envisageable de créer une procédure conjointe de gestion de ces enjeux qui résume ces modalités.
* Ces désaccords peuvent être de nature très différente (d’un désaccord sur l’indemnisation de l’aide légale à des soucis liés à la nourriture ou toute autre problème/gêne/inquiétude opérationnel lié à la mise en œuvre du projet) et doivent donc être traités de manière différente ;
* Il est aussi important de faire intervenir des personnes qui ont un pouvoir de décision direct sur le désaccord en question
 |

## **Transparence**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Quels principes de transparence les partenaires appliquent-ils de manière conjointe ? |
| **Pourquoi ?** | Pour renforcer la confiance entre les partenaires, fournir l’autre en informations qu’il demande et s’assurer que les informations données par le partenaire et transmises au bailleur final sont exactes et fiables. |
| **Comment ?** | En listant conjointement les documents que les partenaires acceptent de partager avec leur partenaire, avec pour principe de base que si un partenaire accepte de partager un document avec l’autre, alors cela doit être réciproque.  |
| *Souhaits DGD* | Dans le cas de la DGD, la procédure IATI : à *partir de 2018, l’association belge recevant des subsides doit publier dans le registre IATI les données relatives à toute intervention subventionnée par l’Etat belge. Ces données sont publiées conformément à la politique de transparence de l’association. La politique de transparence prévoit des clauses spécifiques aux données des partenaires.* |
| *Pratiques ASF* | * ASF est une des seules ONG à respecter cette procédure.
 |
| *Conseils COTA* | * Bien présenter la procédure IATI au partenaire. Cela n’est pas imposé par ASF mais bien par la DGD.
* Pour ce faire, s’assurer que les équipes d’ASF sur le terrain soient bien au courant de cette procédure.
 |

## **Sécurité**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Comment assurer la sécurité des équipes d’ASF sur le terrain ? |
| **Pourquoi ?** | Pour assurer la sécurité et protéger les équipes d’ASF sur le terrain |
| **Comment ?** | En mettant en œuvre la politique de sécurité d’ASF et en la partageant avec le partenaire pour raisons informatives. |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | Politique de sécurité d’ASF |
| *Conseils COTA* | La politique de sécurité d’ASF est claire et bien définie. Dans le cadre de la convention, il nous semble qu’il est essentiel de présenter cette politique au partenaire (et l’inclure en annexe de la convention) mais en soit les dispositions de cette politique tournent autour d’ASF et pas du partenaire. Il nous semble que l’article doit se limiter aux aspects qui font intervenir le partenaire, et donc majoritairement le partage d’informations sur la sécurité locale, ainsi que les dispositions en cas d’urgence extrême qui pourraient avoir un impact sur la mise en œuvre du projet. |

## **Les modalités de modifications éventuelles, prolongations et fin d'accord**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Que faire en cas de toute demande de modification de la convention ? |
| **Pourquoi ?** | Pour décider au préalable des actions à mettre en œuvre dans le cas où un partenaire désirerait modifier ou mettre un terme à la convention, ou si le budget est modifié en cours de programme. |
| **Comment ?** | En établissant dès le départ des règles immuables qui fixent le chemin à suivre dans le cas où une modification à la convention est nécessaire, qu’elle provienne des partenaires ou d’un acteur/élément extérieur (bailleur) |

* + 1. **Modification éventuelle de toute modalité décidée dans le cadre de la convention**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Que faire en cas de toute demande de modification de la convention ? |
| **Pourquoi ?** | Pour décider au préalable des actions, des procédures à mettre en œuvre dans le cas où un partenaire désirerait modifier ou mettre un terme à la convention |
| **Comment ?** | En discutant de l’opportunité de faire une demande écrite pour toute modification éventuelle de toute modalité décidée dans le cadre de la convention.Cela vaut aussi pour pour un partenaire qui demanderait à mettre fin à la convention. |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | Un document écrit permet d’officialiser la demande et amène les partenaires à se mettre ensemble à une table de discussion pour finaliser ensemble et de manière constructive les modifications éventuelles (préavis ?). Cela dépend de la demande en elle-même, du partenariat, et du pays concerné. Il n’y a donc pas de règle générale mais bien une nécessité de co-construire les modifications éventuelles ensemble dans un esprit d’apprentissage mutuel |

* + 1. **Modification éventuelle du budget en cours de projet**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Comment préparer les partenaires à de potentielles coupes budgétaires ? |
| **Pourquoi ?** | des coupes budgétaires de la part du bailleur en cours de projet/programme peuvent éventuellement être effectuées, il est important que d’un point de vue informationnel chacun soit bien au courant de cette éventualité et y soit préparé. |
| **Comment ?** | En co-rédigeant une clause spécifique à cet effet invitant les partenaires à co-construire des solutions collectives en tentant ensemble de minimiser le plus possible l’impact de cette décision sur la mise en œuvre du projet, dans un esprit d’apprentissage mutuel  |
| *Souhaits DGD* | Dans le cas de la DGD, le ministère n’a pas encore publié d’arrêté à ce sujet, mais des coupures budgétaires sur les programmes DGD ont été évoquées à plusieurs reprises pour 2018, voire 2019 et même après. Comment se préparer à une telle éventualité ? |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Dans le cas de la DGD, qui est le cas le plus préoccupant et immédiat à ce sujet, si les coupures sont effectives, il faudra trouver un mécanisme qui permette aux partenaires d’y trouver leur compte. La clause proposée invite simplement les partenaires à atteindre cette étape.
* Mais comment modifier des contrats en cascade (bailleur – ASF – partenaires) en cours de programme ? Quelles répercussions sur les objectifs ? Il faudra probablement attendre de voir comment la DGD présente elle-même cela avant de prendre une décision sur ce point.
* Il apparaît essentiel que la co-construction de cet article reflète les points de vue des deux partenaires
 |

## **Clauses suspensives et règlement des litiges**

|  |  |
| --- | --- |
| **Répondre à** | Que faire en cas de litige entre les partenaires ? |
| **Pourquoi ?** | Pour éviter que tout litige puisse dégénérer et mettre à mal le projet, le partenariat dans son ensemble, voire même une ou les deux associations partenaires |
| **Comment ?** | * La première chose est de tout faire pour régler le litige à l’amiable. C’est en effet la meilleure solution, et celle qui correspond le mieux à la politique de partenariat d’ASF. La capacité des partenaires à régler des litiges en dit long sur leur capacité à travailler ensemble sur le plus long terme.
* Si cela n’est pas possible, alors il faut renvoyer au tribunal compétent qui sera saisi par les parties concernées, et indiquer le droit applicable de la convention. Il est d’usage que ce tribunal soit situé là où le bailleur est situé. *Il y a* évidemment *lieu d'indiquer quel est le tribunal compétent et le droit applicable en cas de litige.*
 |
| *Souhaits DGD* | / |
| *Pratiques ASF* | / |
| *Conseils COTA* | * Il est conseillé d’élaborer des clauses suspensives en lien avec le non-respect de certains engagements par l’un ou l’autre des partenaires (non-remise de rapport, absences à répétition, problèmes récurrents de rapportage financier)
 |

1. C’est souvent par rapport aux engagements financiers que les problèmes surviennent. Si les engagements financiers de chacun ne sont pas clairs, si il y a des doutes sur « quel partenaire doit dépenser quoi », sur les responsabilités de rapportage financier, de transferts de fonds, etc., cela peut mettre à mal la relation de partenariat dans son ensemble. En somme, les engagements financiers sont souvent « le nerf de la guerre ». [↑](#footnote-ref-1)