Rencontres solidaires

LE PARTENARIAT

17 AVRIL 2021

Nicolas Fuchs
Consultant et formateur en solidarité internationale

Humanis
"La Solidarité ici et là-bas"

Programme

Introduction

- **Définitions du partenariat**
- **Logique du partenariat et bénéfices**
- **Les types d'organisations partenaires**
- **Les différents cadres et formes de collaborations**
- **Les risques du partenariat**
- **Critères de qualité d'un partenariat**
- **Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat**
  - Etape 1 : analyser ma propre organisation
  - Etape 2 : analyser le contexte d'intervention
  - Etape 3 : analyser l'autre organisation
  - Etape 4 : Déterminer les conditions du désengagement
- **Contractualisation du partenariat**
  - Convention cadre et contrat
  - Les enjeux de la contractualisation
  - Modèles de convention cadre et contrat
- **Pour aller plus loin**

Introduction

L'Agenda 2030 pour le développement durable

L'Agenda 2030 pour le développement durable (aussi appelé ODD) est un programme international exhaustif et ambitieux qui remplace les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD)

- **Objectif 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser.**
  - La grande ambition des ODD s'articule autour d'une coopération et de partenariats mondiaux solides.
  - Des partenariats inclusifs sont nécessaires pour un programme de développement durable réussi.
  - Ces partenariats construits sur des principes et des valeurs, une vision commune et des objectifs communs qui placent les peuples et la planète au centre, sont nécessaires au niveau mondial, régional, national et local.

Définitions du partenariat

- **Le Petit Robert**

« Une association d'entreprises, d'institutions en vue de mener une action commune. »

- **Action contre la faim**

« Relation entre ACF et une ou plusieurs organisations qui travaillent ensemble afin de réaliser un objectif défini et commun. Cette relation contribue à la réalisation de la mission d'ACF.

Cette relation se base sur des intérêts communs, est constructive, dynamique par nature et bénéficie à tout le monde (à ACF, à ses partenaires et de manière plus importante aux personnes et aux communautés qu'ACF sert).

En travaillant avec d'autres, ACF accomplit plus que si elle avait travaillé seule. »

Définitions du partenariat

- **Médecins du Monde**

«Le partenariat se compose de *« deux structures qui se choisissent mutuellement pour travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun, avec la mise en commun de moyens et qui formalisent un engagement réciproque.* »

- **Selon Coordination Sud**

« Le partenariat est la relation entre deux ou plusieurs organismes pour la mise en œuvre d'un projet, qui repose sur la coopération, respectant l'égalité de pouvoir des parties et se basant sur l'échange, la confiance, le respect des engagements, la transparence et la réciprocité. C'est un processus dynamique qui doit s'inscrire dans la durée, sur des compétences données et une vision partagée d'un objectif de solidarité internationale. »

Quels types d'organisations partenaires ?

- **Société civile**

  Organismes communautaires, organisations confessionnelles, ONG nationales et internationales, collectifs / alliances ou réseaux, syndicats, institutions d'enseignement, universités et collèges, agences médias, coopératives et autres entreprises sociales, associations professionnelles ....

- **Secteur privé**

  Les entreprises ou coopératives spécialisées (en lien avec l'activité de l'ONG), les organes de recherche.

- **Secteur public**

  Structures publiques à tous les niveaux administratifs (villages, communes, districts, régions; ministères, agences et structures publiques, etc.)

Attention à la compatibilité des pratiques du partenaire potentiel avec le mandat et les valeurs de l'ONG.

Logique du partenariat et bénéfices

- **Améliorer l'impact et la durabilité de ses interventions**
  - ✓Utilisation des connaissances et des expertises locales.
  - ✓Favoriser une meilleure acceptation dans les communautés et une réponse plus adaptée aux besoins locaux.

- **Encourager l'appropriation, l'autonomie et l'indépendance**
  - ✓Les solutions définies localement ont plus de chances de résoudre les problèmes locaux.
  - ✓Il faut construire à partir des capacités existantes et encourager l'investissement d'acteurs locaux dans le changement local.

- **Construire une voix commune et accroitre son influence**
  - ✓Renforcer le pouvoir de rassemblement et former une voix collective autour d'une cause ou d'un problème particulier aidera à influencer pour obtenir un changement.

Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Logique du partenariat et bénéfices

- **Atteindre les plus défavorisés**

  À travers un meilleur accès aux communautés isolées et aux endroits les plus reculés :

  ✓ Dans certains contextes, travailler avec des acteurs locaux est nécessaire afin de respecter une **régulation externe**.

  ✓ Dans certains cas, la **situation politique ou sécuritaire** est telle que seuls les acteurs locaux peuvent opérer, travailler par **partenariats à distance** est alors nécessaire.

- **Maximiser les ressources**

  ✓ En mutualisant/partageant les ressources et en se coordonnant avec d'autres, il est possible d'améliorer le rapport coût/efficacité.

- **Apprendre et innover**

  ✓ Les partenaires partagent leurs connaissances, leurs compétences et leurs bonnes pratiques.

  ✓ Il faut capitaliser sur l'expérience et tirer des leçons apprises.

Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les différentes formes de collaboration

Service rendu via un partenaire

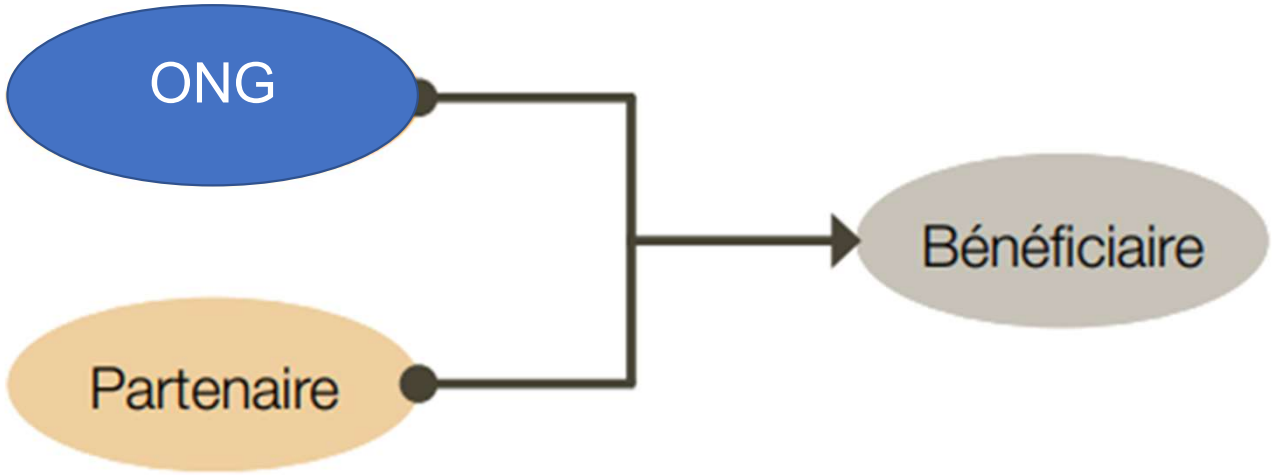
(ex : un partenaire met en œuvre des parties d'un projet défini et géré par l'ONG)

Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les différentes formes de collaboration

Projet commun effectué grâce au partenariat

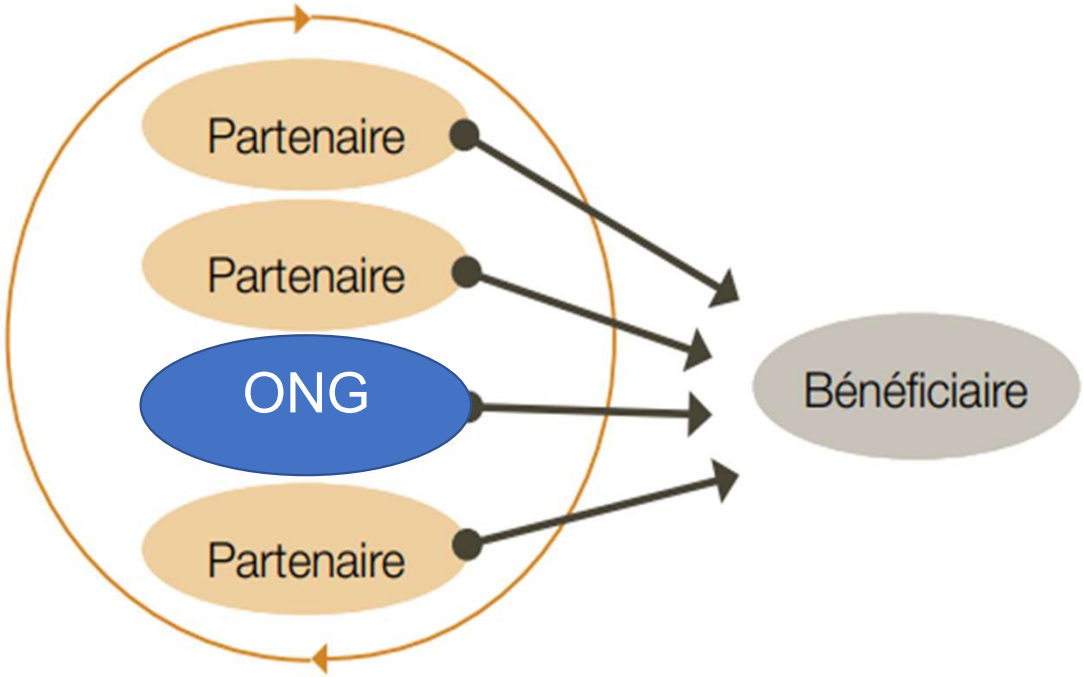
(ex : un projet à la croisée de deux problématiques et pour lequel les partenaires ont défini et mettent en œuvre ensemble le projet)



Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les différentes formes de collaboration

Consortium ou mécanisme de coordination

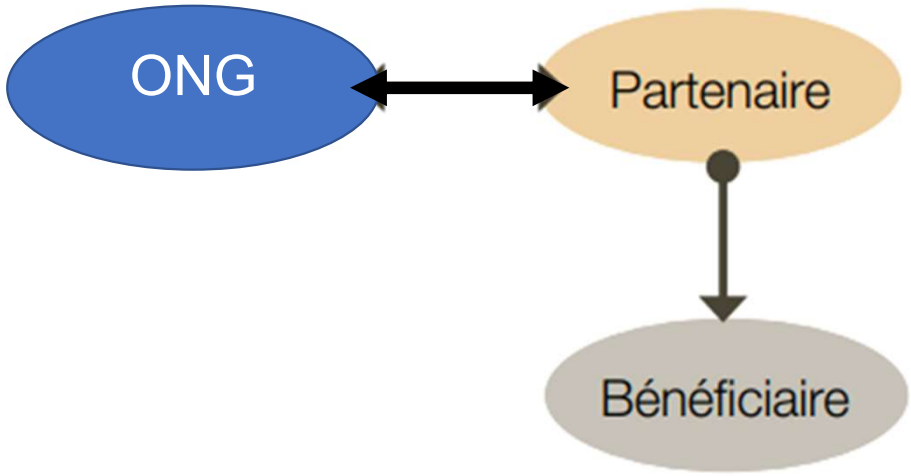


Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les différentes formes de collaboration

L'ONG et un partenaire travaille ensemble ; le partenaire délivre une assistance aux bénéficiaires

(ex : L'ONG travaille avec un ministère de la Santé qui lui-même fournit des services à sa population)

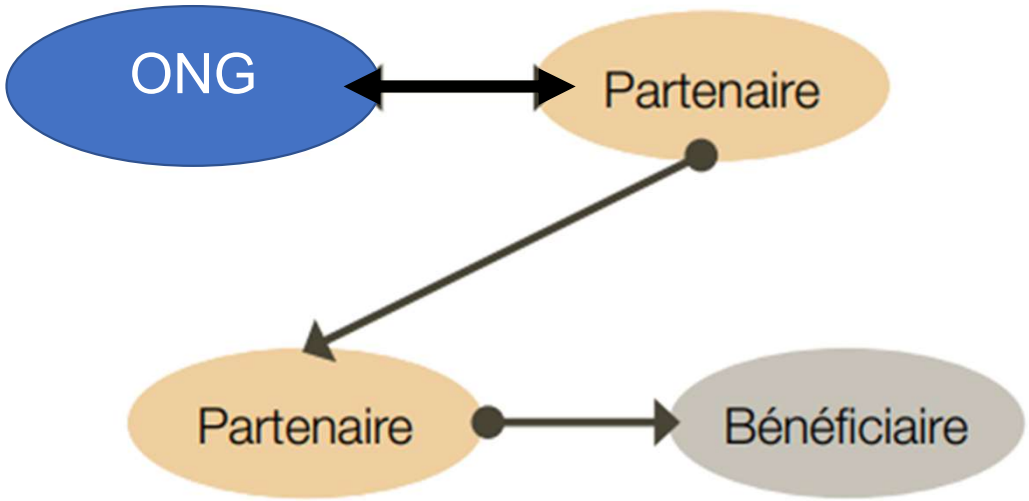


Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les différentes formes de collaboration

L'ONG et un partenaire travaille ensemble ; le partenaire s'engage avec d'autres organisations

(ex : L'ONG travaille avec une ONG qui soutient un organisme communautaire)



Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les risques du partenariat

- **Conflit avec le mandat de l'ONG et les principes humanitaires**

- **Risque réputationnel**
  - ✓Si le partenariat n'apporte pas les résultats escomptés, la réputation de chacun peut en pâtir.

- **Qualité de mise en œuvre insuffisante**
  - ✓Non-respect des normes de qualité, du calendrier.
  - ✓Gestion insuffisante de la sécurité.

- **Pratiques partenariales inadaptées**
  - ✓Un déséquilibre du pouvoir dans la relation, des ressources inadaptées, des attentes irréalistes, des attitudes paternalistes, une rigidité en termes de méthodes, un manque d'ouverture aux nouvelles idées et à l'apprentissage…

Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les risques du partenariat

- **Risque financier**
  - ✓Si le partenariat est subventionné ou si l'un seul des deux est responsable devant le bailleur de fond.

- **Risque de dépendance et manque de viabilité**
  - ✓Manque de capacités des petites organisations, lié à des contraintes de financement (dépendance totale à un donateur ou à l'ONG en tant que partenaire, manque de fonds ou mauvais usage des ressources), à leurs capacités techniques et opérationnelles et à leur capacité à construire des relations avec des donateurs et des acteurs externes.

L'ONG accepte les risques afin de saisir les opportunités du partenariat et ses bénéfices.

Toutefois, si après l'analyse et la mise en place de mesure de réduction des risques, certains risques résiduels trop importants subsistent, il conviendra de ne pas initier le partenariat.

Source : ACF « Partenariat & Relations inter-organisationnelles » 2010

Les critères de qualité d'un partenariat

- **Convergence de vue sur les finalités du projet** (objectifs du projet)
- **Co-élaboration d'une stratégie de mise en œuvre** (prise de décision négociée entre les partenaires)
- **Degré et mode d'implication de chacun des partenaires dans le projet** (partage des responsabilités)
- **Entente sur une répartition des rôles, des activités et des moyens** (mécanismes de décision)

Ces quatre premiers critères doivent se traduire en processus clairs de négociation et de prise de décision.

- **Transparence**
- **Complémentarité des compétences et des moyens**

Autres critères : Réciprocité ; Inscription de la relation dans le temps ; Qualité des relations humaines.

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

- **Etape 1 : analyser ma propre organisation**
- **Etape 2 : analyser le contexte d'intervention**
- **Etape 3 : analyser l'autre organisation**
- **Etape 4 : Déterminer les conditions du désengagement (ou stratégie de sortie)**

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Etape 1 : analyser ma propre organisation

- ✓Quelle est notre identité (histoire, vision, valeurs, mission, structuration interne, etc.) ?
- ✓Quel est notre champ d'intervention ?
- ✓Quel est notre niveau d'expertise, dans quels domaines ?
- ✓Quelle est la dimension de notre organisation (ressources humaines, matérielles, financières, etc. disponibles) ?
- ✓Quel est le processus interne de prise de décisions (qui décide et comment) ?

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Etape 2 : analyser le contexte d'intervention

- **Analyse du contexte**
  - ✓ Evaluer la situation géographique, sociale, politique, économique du pays et des populations cibles, en rapport avec l'organisation et votre secteur d'intervention.

- **Analyse du système d'acteurs**
  - ✓ Quelles sont les organisations en place (celles qui sont là et celles qui ne sont plus là) ?
  - ✓ Quels sont leurs domaines d'intervention (appui technique, financement, prestation de service, coordination, etc.) ?
  - ✓ Quels sont les rapports entre les acteurs (influence ; dépendance ; contrôle ; conflit ; etc.) ?
  - ✓ Quelle est leur capacité à intervenir ?
  - ✓ Quelle est leur légitimité à intervenir ?
  - ✓ Quel est leur potentiel d'évolution ?

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Etape 3 : analyser l'autre organisation

- **Analyse de l'organisation**

✓ Quel type d'organisation ?

✓ Quel est son domaine d'intervention ?

✓ Quelle est son identité (histoire, vision, valeurs, mission, structuration interne, etc.) ?

✓ Quelle est sa dimension (ressources humaines, matérielles, financières, etc. disponibles) ?

✓ Quelle est son expérience dans le domaine ?

✓ Quelle est sa légitimité à intervenir dans le secteur (nombre et degré de satisfaction de ses membres ; notoriété ; représentativité ; ancrage au sein des communautés locales, etc.) ?

✓ Quelle est l'efficacité et la qualité de ses actions ?

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Etape 3 : analyser l'autre organisation

- **Analyse de l'organisation**

✓Quel est son système de gouvernance (processus internes de prise de décision) ?

✓Quel potentiel d'évolution ?

✓Est-ce que l'organisation a d'autres partenaires ?

✓Quelles motivations pour le partenariat ? (Exemples: la recherche de compétences spécifiques ; la recherche d'un ancrage local ; la recherche d'une légitimité à intervenir face à un bailleur, etc.)

✓Quelles sont les attentes du partenaires ? (Exemples: échanges de pratiques, mise en réseau, appui à la reconnaissance institutionnelle, appui méthodologie, appui matériel, appui en ressources humaines, etc.)

➢ **Définir des critères de choix, en distinguant les critères prioritaires et les critères secondaires.**

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Etape 3 : analyser l'autre organisation

Grille d'analyse d'un partenaire

Champ	Diagnostic (1)	En accord avec notre façon de voir ou de faire les choses (2)	Complémentarité (2)	Risques	Commentaires
Vision du monde et du développement, valeurs, finalités					
Gouvernance					
Capacités de gestion et administration					
Ressources financières					
Ressources humaines					
Compétences techniques					
Compétences méthodologiques					
Compétences linguistiques					
Ouverture et flexibilité					
Capacité d'apprentissage					
Ancrage					
Participation- Légitimité					
Expériences de partenariat					
Références					
Critères stratégiques					

1		2	
Très solide	++	**Tout à fait vrai**	++
Plutôt solide	+	**Partiellement vrai**	+
Manque d'information	-	**Manque d'informa**	?
Faible	--	**A améliorer**	--

Source: Cercle de coopération, "Repères et Outils pour des Partenariats Equitables et Solidaires", 2013

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Etape 4 : Déterminer les conditions du désengagement

(ou stratégie de sortie)

- **Acquisition d'une autonomie par le partenaire:**

✓**Autonomie de fonctionnement :** capacité à gérer ses ressources humaines, le budget, le suivi et la mise en œuvre des projets.

✓**Autonomie financière :** capacité à lever d'autres fonds.

✓**Autonomie technique :** maîtrise des savoirs faire dans un domaine particulier : santé, éducation, etc. ; maitrise de l'utilisation et de la maintenance des outils et, du matériel.

✓**Autonomie du pouvoir :** capacité à définir une stratégie, des modes de gouvernance et à exercer le pouvoir.

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Les 4 étapes-clés de la définition d'une stratégie de partenariat

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Etape 4 : Déterminer les conditions du désengagement

(ou stratégie de sortie)

- **Atteinte des objectifs de départ du partenariat**
  - ✓Le suivi de la réalisation des objectifs se réalise au travers de **points réguliers et formalisés**.

- **Non-respect par un des partenaires d'une ou plusieurs clauses de l'engagement**
  - ✓Selon les modalités précisées dans la convention cadre ou dans le contrat.

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Contractualisation du partenariat

Convention, contrat, agreement, memorandum of understanding ...

On distingue principalement deux outils :

- Un accord général qui s'inscrit dans la durée. Il présente la dimension stratégique du partenariat. On le nommera **convention cadre**.
- Un accord plus spécifique et ponctuel qui précise le comment on travaille ensemble, il est lié aux objectifs de réalisation du partenariat. On l'appellera **contrat**.

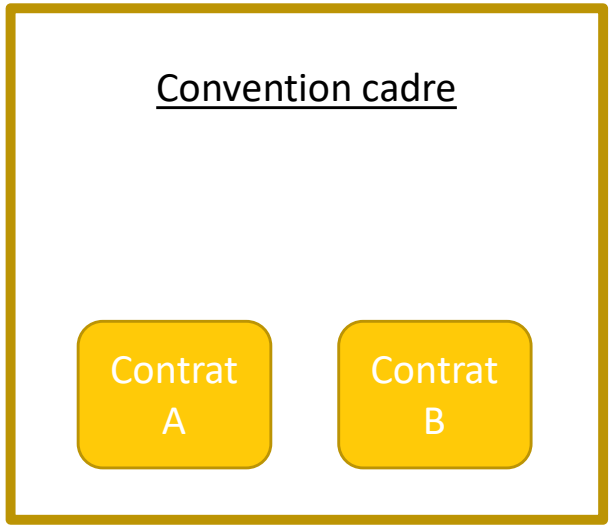
Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Contractualisation du partenariat

Convention, contrat, agreement, memorandum of understanding ...

On distingue principalement deux outils :

- Un accord général qui s'inscrit dans la durée. Il présente la dimension stratégique du partenariat. On le nommera **convention cadre**.
- Un accord plus spécifique et ponctuel qui précise le comment on travaille ensemble, il est lié aux objectifs de réalisation du partenariat. On l'appellera **contrat**.



Contractualisation du partenariat

Principales caractéristiques des deux outils		
	La convention cadre	**Le contrat**
Objectif	Elle formalise la volonté de travailler ensemble, fixe le cadre général de la relation	Il précise le contenu du partenariat, les engagements pris par chacun et les échéances
Champs	Elle couvre la dimension stratégique et institutionnelle du partenariat	Il couvre le champ de l'opérationnel
Durée	Elle inscrit le partenariat dans la durée	Il couvre une action ponctuelle limitée dans le temps
Niveau de contractualisation	Une bonne convention doit permettre d'évoluer et ne pas enfermer la relation de partenariat	Il permet de se border s'il y a un engagement financier auprès d'un bailleur
Contenu	Elle présente chacun des partenaires et le contenu général du partenariat	Il précise les objectifs, les moyens, la méthode, les échéances, les montants, etc.

Pour être reconnus par chacun des partenaires, ces documents doivent être **négociés.**

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Les enjeux de la contractualisation

Enjeux communs	Enjeux des conventions cadres	Enjeux des contrats
Appropriation du projet par les organisations.	Préciser une vision commune qui se décline en objets.	Clarifier la relation à l'argent.
Renforcer les parties (dimension pédagogique).	Reconnaissance réciproque de l'objet de chacun : « ne plus être vu comme un bailleur ou un simple exécutant ».	Clarifier les engagements de chacun.
Négocier au même niveau.	Inscrire la relation dans la durée.	Formaliser des objectifs, les moyens et la méthode.
Se fixer des priorités.	Ne pas enfermer le partenariat dans un projet opérationnel mais lui donner la possibilité d'évoluer.	
Disposer d'un outil d'interpellation pour le partenaire qui a le sentiment que l'autre ne respecte pas les règles.		
S'accorder sur les valeurs.		

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Modèle de convention cadre

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Préambule :

Présentation d'un historique de la relation entre les partenaires.

Article 1 : Présentation de chaque partenaire

Nom et adresse de chaque organisation « *représentée par...* ».

Présentation de la mission, la cible, les domaines d'activités, éléments d'informations sur l'existence légale (exemple : date de déclaration au JO), etc.

Article 2 : Objectifs généraux de la convention

Préciser les enjeux de la convention pour les partenaires.

« *La présente convention a pour objet de ....* ».

Exemples : Définir les modalités du partenariat et les principaux domaines de collaboration ; exprimer les valeurs communes ; donner un cadre de référence aux échanges entre les organisations ; définir les principes et règles d'un partenariat ; etc.

Article 3 : Affirmation des valeurs communes et d'une vision du partenariat[1]

« *L'organisation A et l'organisation B affirme leur adhésion à des valeurs communes et s'engagent à les respecter ...* ».

Exemples : contribution à la construction d'une monde plus juste ; respect de la dignité humaine ; respect de l'environnement ; refus des discriminations (religieuse, liées au genre) ; fonctionnement démocratique des organisations ; participation active à la construction et au renforcement de la société civile ; etc.

Article 4 : Champs d'application du partenariat et moyens mis en œuvre

Description de ce sur quoi on s'engage à travailler ensemble :

« *Les principaux domaines de collaboration entre les partenaires sont : ....* ».

Article 5 : Engagements réciproques

« *Pour la réalisation de leurs missions respectives*

L'organisation A s'engage à :

-

-

L'organisation B s'engage à :

-

-

Exemples : soutien technique, humain, financier ; informations mutuelles ; échanges de pratiques ; missions croisées ; représentation du partenaire ; etc.

Article 6 : Suivi et évaluation de la convention

Prévoir des modalités de suivi et de modification de la convention offre la possibilité de faire vivre la convention.

Exemple : « Un bilan de la convention sera réalisé annuellement lors d'une mission. La présente convention et ses annexes peuvent être modifiées sous réserve de l'accord des deux parties. Les modifications feront alors l'objet d'un avenant annexé à la convention initiale ».

[1] Référence aux valeurs et visions communes identifiées lors de la définition d'une stratégie de partenariat.

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Modèle de convention cadre

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Article 7 : Durée et fin

Imposer une durée et prévoir une évaluation à l'expiration de la convention permet d'éviter de rédiger une charte ou déclaration d'intention. La convention peut être renouvelée autant de fois qu'on le souhaite. Exemple de durée : 3 à 5 ans.

Exemple : « La présente convention est conclue pour une durée de X années et prendra effet à partir de sa date de signature). A l'expiration de la présente convention, celle–ci sera évaluée par les partenaires et pourra être renouvelée d'un commun accord entre les deux parties ».

Article 8 : Résiliation

Il est préférable de prévoir dès le départ les critères qui conduiront à un désengagement du partenariat[2] et de les préciser dans la convention.

Exemple : « En cas de volonté de se désengager du partenariat, la présente convention peut être résiliée à tout moment, par l'une ou l'autre des parties, avec un préavis de X mois ».

Article 9 : Résolution des conflits

La convention fixe les modalités qui seront suivies en cas de conflit : règlement à l'amiable, médiation d'un ou de tiers choisis par les deux parties.

Exemple : « En cas de conflits résultant de l'interprétation ou de l'application de cette convention, la partie en désaccord informera l'autre par écrit. Cette dernière devra apporter une réponse sous X semaines. Si la réponse fait défaut ou si elle ne permet pas de parvenir à un accord sous X semaines, les partie s'engagent à désigner chacune deux représentants composant une mission de conciliation. Si les deux parties ne parviennent pas à un accord à l'issue d'un délai de X semaines, la présente convention sera résiliée ».

Article 10 : Les accords opérationnels seront fixés par des contrats

Exemple : « Le présent accord pourra être complété et décliné de manière opérationnelle en contrats spécifiques ».

S'ils existent déjà, ils peuvent être nommés ici.

Article11 : Annexes

Préciser si les annexes font partie intégrante de la convention ou si ce sont des documents de référence. Préciser si elles peuvent être modifiées d'un commun accord sans résilier la convention.

Exemples d'annexes : documents de présentation des organisations ; contrats ; etc.

Signataires :

Nom, qualité et signature.

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Modèle de contrat

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Nom et adresse de chaque organisation « *représentée par…* ».

Préambule :

Historique de la relation entre les partenaires.

Référence éventuelle à une convention plus générale.

Article 1 : Objet

Titre du projet et description synthétique (objectif, activités et résultats attendus) et/ou référence au document projet qui peut être annexé.

Exemple : « Un descriptif complet et un budget sont joints en annexe au présent contrat et ne pourront être modifiés que d'un commun accord ».

Article 2 : Durée contractuelle

Dates de début et de fin de contrat.

Article 3 et 4 : Modalités de mise en œuvre

Cas 1 : Projet d'échanges de pratiques entre les partenaires

Article 3 : Description des engagements de l'organisation A

Description des apports techniques, financiers et humains (mise en œuvre et suivi) que l'organisation A s'engage à apporter.

Article 4 : Description des engagements de l'organisation B

Description des apports techniques, financiers et humains (mise en œuvre et suivi) que l'organisation B s'engage à apporter.

Cas 2 : Apport financier important de l'organisation A ou transfert d'activités

Article 3 : Modalités opérationnelle de mise en œuvre du projet

1. Apports techniques de chacun des partenaires
2. Apports humains de chacun des partenaires (mise en œuvre et suivi)
3. Description des activités mises en œuvre dans le cadre du projet (calendrier en annexe)

Article 4 : Financement et gestion du projet

1. Budget (préciser s'il est contractuel ou non)
2. Engagements financiers (préciser les modalités de versements, les dates et les montants).

Il doit être précisé si ce sont des conditions liées, c'est-à-dire si l'accord sera rompu dans le cas où l'un des partenaires ne pourrait respecter ses engagements sur ce point, ou si au contraire ces conditions sont non liées au contrat.

Exemple : « L'organisation A ne s'engage sur le plan financier que dans la mesure où elle obtiendra un financement du bailleur X et dans le cas où le projet recevrait les autres financements prévus ».

Article 5 : Rapports et documents

Préciser la fréquence et les informations attendues (trame en annexe si nécessaire). *Exemples :*

« L'organisation B remettra à l'organisation A un rapport annuel d'activités narratif et financier complet concernant le projet avant les (préciser la date) de chaque année. »

« Les rapports narratifs et financiers ainsi que les pièces comptables originales de l'organisation B seront tenues à la disposition de l'organisation A jusqu'à (préciser la date) ».

Article 6 : Suivi et évaluations

Prévoir les modalités de suivi du programme (responsabilités, missions internes, outils, etc.). Prévoir

Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Modèle de contrat

également la période sur laquelle sera réalisée l'évaluation du programme, le type d'évaluation (interne ou externe), les modalités de rédaction des termes de référence et de suivi de l'évaluation.

Article 7 : Audit/ évaluations externes (en cas de financement de l'organisation B par l'organisation A)

L'organisation « bailleur » peut avoir besoin d'auditer son partenaire sur l'ensemble de ses activités financées ou globale. Ce type de pratique a l'avantage d'éviter de présenter tous les justificatifs de dépenses à un bailleur comme la Communauté Européenne. En cas de contrôle, le partenaire doit en effet s'engager à mettre tous les originaux à disposition, ce qui lui est impossible lorsqu'il a plusieurs partenaires et qu'il doit garder ses pièces comptables. La seule solution est alors un audit global de la structure.

Les termes de référence et les conditions de l'appel d'offre sont détaillés (ou joints en annexe).

Exemple : « Si un bailleur demande un audit externe, l'organisation B sera tenue d'apporter son entière collaboration ».

Article 8 : Modification du contrat

Exemple : « Le présent accord et ses annexes peuvent être modifiés sous réserve de l'accord des deux parties. Les modifications feront alors l'objet d'un avenant annexé à l'accord initial ».

Article 9 : Résiliation

Exemple : « Le présent contrat peut être dénoncé par l'une ou l'autre des parties à tout moment, par l'une ou l'autre des parties, avec un préavis de X mois. En cas de non respect du présent contrat, le délai serait réduit à X mois ».

Article 10 : Modalités de fin de contrat

Prévoir les conditions de transfert de ressources (matériel, financier) et les conditions éventuelles d'emploi ou de licenciement des salariés.

Exemple : « En cas de rupture du contrat avant la fin du programme, l'organisation A reprendrait la responsabilité de la réalisation du programme et l'organisation B s'engage à rétrocéder à l'organisation A l'intégralité des fournitures et équipements qui constituent les moyens de réalisation du programme, aux conditions d'utilisation courante (hormis ceux qui feraient partie du patrimoine propre à l'organisation B) ».

Article 11 : Résolution de litiges et arbitrages

Le contrat fixe les modalités qui seront suivies en cas de conflit : règlement à l'amiable, médiation ou arbitrage d'un tiers choisi par les deux parties.

Exemple : « En cas de conflits résultant de l'interprétation ou de l'application de ce contrat, la partie en désaccord informera l'autre par écrit. Cette dernière devra apporter une réponse sous X semaines. Si la réponse fait défaut ou si elle ne permet pas de parvenir à un accord sous X semaines, les partie s'engagent à désigner chacune deux représentants composant une mission de conciliation. Si les deux parties ne parviennent pas à un accord à l'issue d'un délai de X semaines, le présent contrat sera résilié ».

Article 12 : Dispositions générales

Modalités de représentation et de diffusion extérieure d'informations sur le programme (droit de réserve éventuel).

Article 13 : Annexes

Préciser si les annexes font partie intégrante du présent contrat ou si ce sont des documents de référence. Préciser si elles peuvent être modifiées d'un commun accord sans résilier tout le contrat.

Exemples d'annexes : documents de projet ; budget ; calendrier de mise en œuvre ; indicateurs d'impact ; terme de référence d'audit externe, etc.

Signataires :

Nom, qualité et signature.

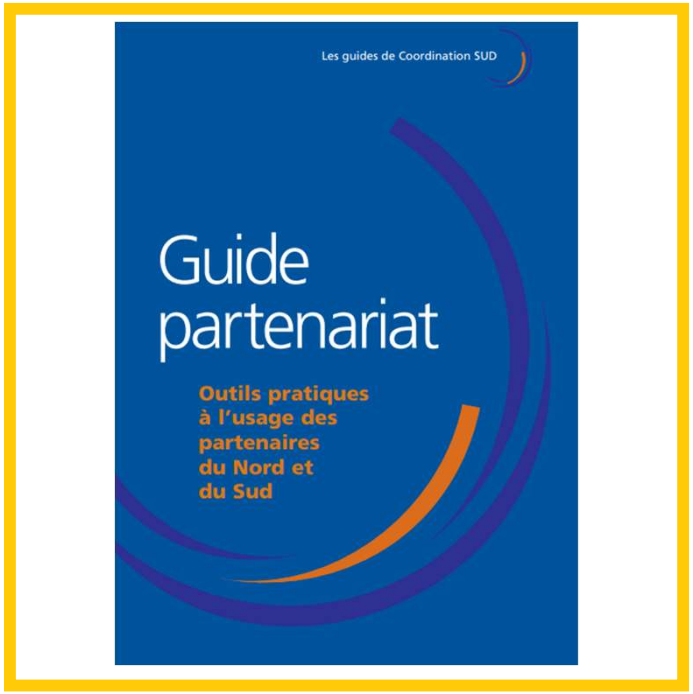
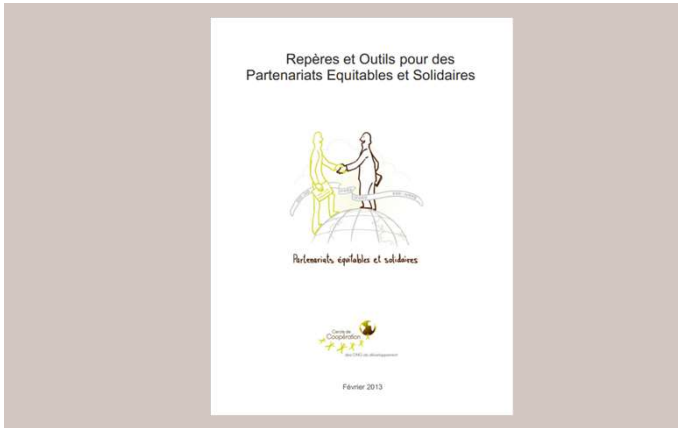
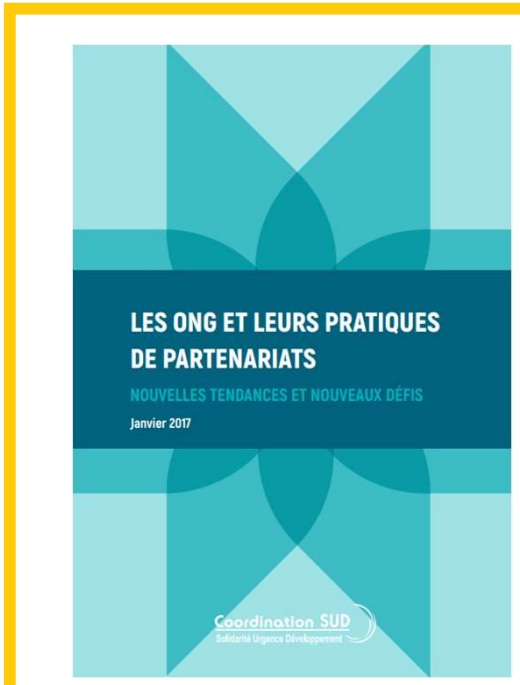
Source : Coordination Sud, « Guide partenariat. Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud », 2005.

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale

Pour aller plus loin…

RENCONTRE SOLIDAIRE – **HUMANIS** - 2021

Nicolas Fuchs - Consultant et formateur en solidarité internationale



LE PARTENARIAT