

Offres d'assistance-conseil pour les partenaires de MISEREOR – informations utiles et réflexions générales

Document d'information pour les organisations partenaires de MISEREOR

Impressum :

Auteur : Section évaluation et gestion de la qualité (EQM),
Bischöfliches Hilfswerk MISEREOR e. V. (Œuvre épiscopale d'aide au développement)

Lieu de parution : Aix-la-Chapelle
Date de parution : Mai 2018

Informations sur les droits d'auteur :

Ce guide sert d'information aux organisations partenaires de MISEREOR. Toute utilisation ou reproduction du texte, même partielle, est soumise à l'autorisation préalable de MISEREOR.

Contenu

Introduction	4
Première partie : Informations utiles sur les offres d'assistance-conseil proposées par MISEREOR	5
1. Informations générales.....	5
2. Check-list pour les partenaires recevant une offre d'assistance-conseil de la part de MISEREOR ...	8
3. Check-list pour les partenaires qui demandent eux-mêmes une assistance-conseil pour laquelle ils recevront des fonds de MISEREOR.....	9
4. Modèle de termes de référence pour une mission d'assistance-conseil.....	11
5. Modèle de contrat avec un consultant	13
Deuxième partie : Pourquoi et comment MISEREOR soutient ses partenaires par le biais d'une assistance-conseil - Réflexions générales	16
1. Qu'entend MISEREOR par ce terme « d'assistance-conseil aux partenaires » ?.....	16
2. Fonctions des missions d'assistance-conseil.....	17
a. Dialogue délégué à des spécialistes	17
b. Qualification	18
c. Assistance-conseil et qualification - à caractère facultatif	19
d. Formes mixtes.....	20
3. Les différents types d'assistance-conseil.....	20
4. Indications pour les consultants en mission d'assistance-conseil auprès des partenaires de MISEREOR	22

Introduction

MISEREOR ne soutient pas seulement ses partenaires par des moyens financiers mais propose aussi, dans certains cas, des offres d'assistance-conseil. Ce document d'information, rédigé à l'intention des partenaires et des consultants¹, définit ce qu'est « l'assistance-conseil » et explique comment mettre en œuvre une telle coopération.

MISEREOR propose par exemple une assistance-conseil à ses partenaires pour

- entrer dans un dialogue professionnel approfondi
- les aider à mieux remplir les exigences spécifiques de la coopération
- permettre un développement stratégique ou organisationnel.

La proposition de faire appel à l'assistance-conseil est souvent suggérée par MISEREOR, mais il est possible aussi que les partenaires en fassent eux-mêmes la demande.

Ce document d'information donne, dans *une première partie*, des conseils utiles aux organisations partenaires de MISEREOR qui demandent une assistance-conseil ou qui en reçoivent déjà.

La *deuxième partie* (voir page 18) explique comment MISEREOR conçoit le terme « d'assistance-conseil » et présente différentes méthodes de conseil. Cette partie s'adresse plus particulièrement à des personnes et des organisations qui assument des missions pour le compte de MISEREOR ou qui sont, par exemple, responsables d'un fonds dédié à l'assistance-conseil pour des organisations partenaires de MISEREOR. De plus, elle doit permettre aux organisations partenaires de se pencher plus avant sur cet aspect de la coopération au cas où elles s'y intéresseraient.

¹ Pour des raisons de clarté, seule la forme masculine sera utilisée au fil du texte étant bien entendu qu'elle recouvre aussi bien les individus de sexe féminin que masculin.

Première partie : Informations utiles sur les offres d'assistance-conseil proposées par MISEREOR

1. Informations générales

On distingue trois types d'assistance-conseil dans la coopération entre MISEREOR et ses organisations partenaires.

- A. Dialogue délégué à des spécialistes
- B. Assistance-conseil et qualification - à caractère obligatoire
- C. Assistance-conseil et qualification - à caractère facultatif

A. Quand et pourquoi MISEREOR fait-elle des offres de dialogue faisant intervenir des spécialistes ?

- Les conditions-cadres de la coopération au développement changent au fil du temps. Dans le domaine politique, ces conditions-cadres peuvent évoluer de telle façon qu'elles laissent désormais plus ou moins de marge de manœuvre aux acteurs de la société civile ; les mutations économiques peuvent apporter de nouvelles opportunités, par ex. pour la formation et l'emploi de groupes défavorisés, mais aussi comporter de nouveaux risques comme l'accaparement des terres ou la pollution, par exemple. Actuellement, les conditions naturelles évoluent en raison du changement climatique. Tous ces facteurs peuvent conduire à des ajustements du travail de développement sur place, et donc de la coopération entre MISEREOR et ses organisations partenaires.
- Pour être fructueux, les échanges sur ces changements demandent du temps et une bonne compréhension du sujet. C'est la raison pour laquelle MISEREOR confie de temps en temps ces échanges thématiques importants à des spécialistes qui les approfondissent avec les organisations partenaires durant une période limitée et qui en soumettent les conclusions à MISEREOR.
- Ces entretiens sont à l'occasion associés à des offres de formation se rapportant à des sujets importants pour les organisations partenaires (voir aussi paragraphe C.)

Que signifie une telle offre pour les organisations partenaires et comment peuvent-elles s'en servir ?

Vu qu'il s'agit d'un dialogue, c.-à-d. d'un échange sur des points de vue et perspectives nous serions ravis que

- *vous acceptiez l'offre de dialogue*
- *vous vous y impliquiez avec vos attentes et perspectives propres et*
- *vous nous indiquiez s'il y a un problème de calendrier ou de contenu.*

B. Pourquoi et quand MISEREOR fait-elle des offres d'assistance-conseil à caractère obligatoire ?

- MISEREOR fait de telles offres quand un ou plusieurs projets d'une organisation partenaire rencontrent des obstacles alors qu'ils pourraient bénéficier d'un financement. Ces obstacles peuvent être :
 - Les activités des projets et leurs effets sont certes considérés comme importants mais les normes de coopération (à savoir l'établissement de rapports narratifs et financiers, la planification et le suivi des mesures axés sur les effets, la transparence des structures organisationnelles avec des organes de contrôle) ne sont pas suffisamment respectées.²
 - Les objectifs du projet sont importants, mais MISEREOR doute de l'efficacité et de la durabilité des stratégies mises en place.
- De telles offres d'assistance-conseil ne sont pas le fruit d'une coopération « d'égal à égal ». MISEREOR est cependant tenue de demander des changements dans la coopération du fait de la responsabilité qu'elle porte pour les fonds mis à sa disposition.
- Une telle offre est toujours aussi une preuve de confiance. Si MISEREOR n'était pas persuadée qu'un partenaire fait ou souhaite faire du bon travail, un travail important, elle interromprait la coopération plutôt que de proposer une consultation.

Que signifie une telle offre pour les organisations partenaires et comment peuvent-elles s'en servir ?

- *Clarifiez avec MISEREOR ce qui, du point de vue du bailleur de fonds, doit changer et pourquoi.*
- *Veillez voir, au sein de votre organisation, ce que signifie un tel changement et qui devrait être concerné pour que les changements initiés puissent être couronnés de succès.*
- *Assurez-vous que les personnes concernées dans votre organisation seront à la disposition du projet au-delà du terme de la consultation.*
- *Même si l'assistance-conseil a un caractère obligatoire, vous avez toute latitude pour influencer sur le processus : vous pouvez par exemple fixer des priorités, choisir des thèmes supplémentaires et changer le calendrier. Profitez de cette opportunité pour que le processus atteigne ses objectifs.*

² L'aide que MISEREOR utilise pour soutenir les projets est en grande partie issue de fonds publics. Les conditions assorties à cette aide sont établies par le Ministère fédéral de la coopération économique et du développement et doivent être respectées par MISEREOR et par les organisations partenaires. Il incombe à MISEREOR de rendre compte aux donateurs et donatrices et de garantir que les fonds investis sont utilisés judicieusement, conformément à l'affectation prévue.

C. Pourquoi et quand MISEREOR fait-elle des offres d'assistance-conseil à caractère facultatif ?

- Au-delà des normes minimales, MISEREOR est désireuse de soutenir ses partenaires dans l'évolution de leur travail et l'élaboration de leurs stratégies afin de transmettre à d'autres partenaires les bonnes idées et les ébauches de solution issues des projets, des expériences d'apprentissage et des améliorations conceptuelles.
- Pour cela, des offres d'assistance-conseil sont développées occasionnellement à partir des résultats d'expériences d'organisations partenaires, d'experts ou de collègues de MISEREOR.

Que signifie une telle offre pour les organisations partenaires et comment devraient-elles s'en servir ?

- *Vérifiez si l'offre fait avancer votre organisation et votre travail. Faites-en la demande si cela vous paraît utile ou refusez-la si elle ne vous paraît pas utile pour le moment.*
- *Si vous voulez profiter de l'offre, déterminez vous-même l'amélioration qui doit en résulter pour vous. Mettez en évidence vos attentes afin qu'elles soient transparentes et claires pour les consultants et MISEREOR.*
- *Organisez le processus d'assistance-conseil de telle façon que le changement désiré devienne réalité, par exemple en faisant participer des personnes qui pourront mettre en œuvre ce changement.*

Que doivent encore savoir les partenaires qui reçoivent une offre d'assistance-conseil de MISEREOR ?

- L'assistance-conseil n'est pas une prestation standard de la coopération avec MISEREOR. Pour utiliser au mieux les fonds disponibles, MISEREOR examine au cas par cas si une mission d'assistance-conseil est nécessaire et susceptible d'être bénéfique.
- L'assistance-conseil a toujours pour objectif un changement concret ; elle est donc limitée dans le temps. Une assistance-conseil ne doit jamais être considérée comme une aide extérieure permanente.
- Une assistance-conseil n'est indiquée que s'il existe une volonté de changement au sein même de l'organisation. Un dialogue franc sur ce point est utile.
- Une assistance-conseil a besoin d'interlocuteurs concrets. Ceux-ci doivent être nommés par l'organisation et se tenir à disposition de l'organisation pendant et au-delà de la période d'assistance-conseil.
- L'initiative de l'assistance-conseil ne doit pas forcément venir de MISEREOR. Si vous avez besoin d'assistance-conseil pour votre travail ou si vous souhaitez la proposer à un groupe d'organisations partenaires, prenez contact avec votre interlocuteur chez MISEREOR.

2. Check-list pour les partenaires recevant une offre d'assistance-conseil de la part de MISEREOR

Questions	Actions envisageables
Précisions concernant le mandat	
Dans quel contexte MISEREOR fait-elle l'offre d'assistance-conseil ? Y a-t-il déjà eu des entretiens préliminaires ?	Le cas échéant, informez-vous auprès de MISEREOR.
Clarifiez si MISEREOR attend une participation à l'offre faite (renforcement des capacités/assistance-conseil obligatoire) ou si la participation est volontaire ?	Le cas échéant, informez-vous auprès de MISEREOR.
S'agit-il d'une offre individuelle (pour votre organisation seulement) ou d'une offre pour plusieurs organisations partenaires de MISEREOR (un atelier par exemple) ?	Vous pouvez participer activement à la conception de l'assistance-conseil s'il s'agit d'une offre individuelle. Cela n'est possible que dans une plus faible mesure si l'offre s'adresse à plusieurs organisations partenaires.
Pour les offres individuelles d'assistance-conseil : Quels en sont les objectifs et les contenus ? Quel est le calendrier ?	Exprimez clairement vos attentes lors des échanges préalables au dialogue, en contribuant notamment à l'élaboration des termes de référence ³ de l'assistance-conseil.
Qui doit effectuer l'assistance-conseil ?	Réagissez, le cas échéant, à la proposition de MISEREOR.
Réalisation de l'assistance-conseil	
(Pour les offres individuelles), le déroulement de l'assistance-conseil correspond-il à vos attentes ? Considérez-vous les différentes étapes comme utiles au vu des objectifs définis dans les termes de référence ?	Adressez-vous au consultant si vos attentes ne sont pas satisfaites. Participez activement à l'assistance-conseil en exprimant vos attentes, mais aussi vos questions ou vos réserves. Déterminez ensemble la manière de procéder.
Est-il probable que les objectifs d'assistance-conseil soient atteints comme prévu ?	S'il est peu probable que l'objectif soit atteint comme prévu, signalez-le au consultant et à MISEREOR. Il faudra alors réfléchir ensemble sur ce qui doit être changé.
Conclusion et sortie de l'assistance-conseil	
Comment les résultats de l'assistance-conseil sont-ils documentés ?	Au plus tard à la fin de l'assistance-conseil, le consultant rédige un rapport qui documente les étapes importantes du processus et qui consigne les résultats de l'assistance-conseil par écrit. Apportez (en cas de besoin) des modifications au rapport.
Savez-vous ce qui se passera suite à l'assistance-conseil ?	Intégrez cette question dans les dernières étapes de l'assistance-conseil. Mettez au point avec le consultant les actions possibles afin que les changements espérés puissent perdurer après l'assistance-conseil. Le cas échéant, une réflexion sur les changements effectués peut être prévue avec le consultant ou même avec MISEREOR après quelques mois.
Dans quelle mesure l'assistance-conseil a-t-elle été utile ? Dans quelle mesure avez-vous été satisfait(s) du processus ?	Faites part de vos commentaires à MISEREOR et aussi, le cas échéant, au consultant. Faites le point sur les résultats de l'assistance-conseil et sur les changements obtenus dans vos rapports narratifs adressés à MISEREOR.

³ Vous trouvez un modèle de termes de référence pour une mission d'assistance-conseil à partir de la page 11.

3. Check-list pour les partenaires qui demandent eux-mêmes une assistance-conseil pour laquelle ils recevront des fonds de MISEREOR

Questions	Actions envisageables
Précisions concernant le mandat	
Sur quel sujet voulez-vous être conseillé ? Sur quelle question, quel problème ?	Rédigez les réponses à ces questions le plus clairement possible dans les termes de référence ⁴ .
Qu'est-ce qui doit changer suite à l'assistance-conseil ?	
Qu'est-ce qui est pour cela nécessaire ? Une visite-conseil d'une fois ? Une formation adaptée aux besoins de votre organisation ? Un processus d'assistance-conseil ?	
Quel calendrier paraît raisonnable ?	
Qui doit réaliser l'assistance-conseil ? De quelles connaissances doit disposer cette personne ?	Choisissez soigneusement la personne après avoir clarifié les questions ci-dessus. Le cas échéant, ayez des entretiens préliminaires avec plusieurs personnes et choisissez-en une au terme de cette procédure.
Que doit faire concrètement le consultant ?	Concluez un contrat avec cette personne et adjoignez-y les termes de référence. Le contrat doit fournir des renseignements sur l'étendue, la durée de la consultation (nombre de jours), sur le montant des honoraires et les obligations de rapport du consultant. ⁵
Réalisation de l'assistance-conseil	
L'assistance-conseil correspond-elle à vos attentes ? Considérez-vous les différentes étapes comme utiles au vu des objectifs définis dans les termes de référence ?	Adressez-vous au consultant si vos attentes ne sont pas satisfaites. Participez activement à l'assistance-conseil en exprimant vos attentes, mais aussi vos questions ou vos réserves. Déterminez ensemble la manière de procéder.
Est-il probable que les objectifs d'assistance-conseil soient atteints comme prévu ?	S'il est peu probable que l'objectif soit atteint comme prévu, signalez-le au consultant et à MISEREOR. Il faudra alors réfléchir ensemble sur ce qui doit être changé ou s'il faut développer davantage l'objectif de la consultation.
Conclusion et sortie de l'assistance-conseil	
Comment les résultats de l'assistance-conseil sont-ils documentés ?	Au plus tard à la fin de l'assistance-conseil, le consultant rédige un rapport qui documente les étapes importantes du processus et qui consigne les résultats de l'assistance-conseil par écrit. Apportez (en cas de besoin) des modifications au rapport. En tant que mandant, acceptez le rapport si vous êtes d'accord avec lui. La mission est considérée comme terminée une fois le rapport accepté.

⁴ Vous trouvez un modèle de termes de référence pour une mission d'assistance-conseil à partir de la page 11.

⁵ Vous trouvez un contrat type (modèle de contrat) à partir de la page 13.

Savez-vous ce qui passera après l'assistance-conseil ?	Intégrez cette question dans les dernières étapes de l'assistance-conseil. Mettez au point avec le consultant les actions possibles afin que les changements espérés puissent perdurer après l'assistance-conseil. Le cas échéant, une réflexion sur les changements effectués peut être prévue avec le consultant ou même avec MISEREOR après quelques mois.
Dans quelle mesure l'assistance-conseil a-t-elle été utile ? Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(s) du processus ?	Faites part de vos commentaires au consultant et aussi, le cas échéant, à MISEREOR. Faites le point sur les résultats de l'assistance-conseil et sur les changements obtenus dans vos rapports narratifs adressés à MISEREOR.

4. Modèle de termes de référence pour une mission d'assistance-conseil

Les termes de référence définissent ce qui doit être atteint grâce à une assistance-conseil. Ils sont acceptés par toutes les personnes prenant part à l'assistance-conseil. Pour pouvoir garantir que l'assistance-conseil répondra à toutes les attentes des parties prenantes, les termes de référence doivent être formulés le plus clairement et précisément possible. Les informations et explications suivantes doivent y contribuer.

0. Introduction

Ce paragraphe décrit brièvement l'organisation ou le groupe de travail qui doit profiter de l'assistance-conseil et explique comment la décision d'organiser une consultation a été prise.

- Depuis quand l'organisation existe-elle ? Quels sont ses domaines d'intervention et à quels changements veut-elle contribuer ?
- Qu'est-ce qui a poussé à songer à une assistance-conseil ? Quels facteurs ont motivé la demande d'assistance-conseil ?
- Quel est l'objet de réflexion de l'assistance-conseil ? Est-ce l'organisation dans son ensemble qui est concernée ? Ou plutôt des projets individuels, des stratégies ou des unités de travail isolées ?

1. Objectifs de l'assistance-conseil

Pour que l'assistance-conseil puisse mener aux changements espérés, ceux-ci doivent être décrits le plus précisément possible. L'assistance-conseil peut viser plusieurs objectifs en même temps ; mais l'établissement d'un plan et la mise en œuvre de l'assistance-conseil peuvent s'avérer difficiles s'il y a trop d'objectifs. C'est pour cette raison qu'il ne faut pas dépasser deux ou trois objectifs maximum. Il faut aussi s'assurer que ces objectifs peuvent être atteints ensemble.

- Qu'est-ce qui doit changer concrètement suite à l'assistance-conseil ?

2. Sujets importants ou questions pour l'assistance-conseil

L'assistance-conseil sera basée sur des objectifs précisément et concrètement définis. Il peut s'agir de sujets comme:

- Améliorer les systèmes de monitoring
- Mettre en place une stratégie de communication
- Développer de nouvelles stratégies pour les activités de défense des causes (plaidoyer) et de lobbying
- Approfondir les capacités professionnelles pour affronter les nouveaux défis suivants : ...

Formuler des questions concrètes peut aussi être utile, par exemple :

- Comment est-il possible de mieux intégrer les groupes bénéficiaires dans la réalisation et la conduite de nos projets ?
- Quelles stratégies peuvent-être utilisées pour exploiter de nouvelles sources de financement ?

- Comment peut-on réagir aux effets du changement climatique par notre travail ?

Il s'agit là de différents exemples d'offres d'assistance-conseil qui ne peuvent pas être simplement copiés. Pour chaque assistance-conseil, les objectifs et les questions doivent être formulés individuellement et correspondre à la situation concrète de l'organisation.

3. Résultats attendus

C'est ici que les résultats attendus à la fin de l'assistance-conseil peuvent être formulés, par exemple :

- Elaborer une stratégie pour la relation avec XY et la traduire dans une planification concrète.
- Etablir un système de monitoring axé sur les effets.
- Adapter la comptabilité aux conditions de financement de projets par MISEREOR.
- Etablir des organes de surveillance et leur assurer les qualifications requises par leur rôle ; élaborer leurs descriptions de mission.

4. Méthode et organisation

Il s'agit ici de traiter des questions pratiques concernant l'assistance-conseil, par exemple :

- Qui (par ex. quels groupes de collaborateurs ou d'autres parties prenantes) doit être inclus dans l'assistance-conseil ? Qui est absolument indispensable ?
- Est-il important d'organiser des ateliers ? Comment donne-t-on aux participants qui en ont besoin la possibilité d'aborder des sujets confidentiels ?
- Des personnes extérieures à l'organisation doivent-elles être intégrées ? Est-ce qu'un échange avec d'autres organisations est utile ?
- De quels documents les consultants doivent-ils disposer par avance ?
- Quel calendrier doit être respecté ?
- De quelles compétences les consultants doivent-ils disposer ?

5. Rapport

Un bon compte rendu de l'assistance-conseil est très important et doit faire partie des prestations du consultant.

Dans ce chapitre des termes de référence, il faut donc établir par écrit :

- Qui rédige le rapport et jusqu'à quand ?
- A qui le rapport est-il destiné ? Uniquement aux personnes ayant pris part à l'assistance-conseil ou aussi à toute l'organisation ? Éventuellement aussi à MISEREOR ? (Attention ici à la confidentialité !)
- Que doit contenir le rapport au minimum (Un résumé ? Plutôt une description du processus ou seulement des résultats ? Documentation des différentes étapes, par ex. des ateliers ?) ?
- Combien de pages le rapport doit-il comporter ?

5. Modèle de contrat avec un consultant

Ce contrat modèle est une suggestion pour les organisations partenaires qui ne disposent pas d'un tel modèle. Il correspond à peu près aux contrats que MISEREOR passe avec des consultants. Le contrat doit être adapté au contexte.

Entre

Organisation confiant le mandat

Adresse :

Ci-après dénommée "le mandant"

Et

Consultant(e)

Ci-après dénommé(e) "le mandataire"

Il est convenu ce qui suit :

I. Objet de la mission

Le mandant confère au mandataire la mission d'assistance-conseil : °°°° (Pour plus de précisions, veuillez consulter les termes de référence, Annexe I)

II. Exécution de la mission

(1) L'activité du mandataire débute au moment où il prépare l'assistance-conseil. L'assistance-conseil couvre une période de °°° jours, dont °°°° jours de préparation de la mission, °°°° jours de conseil chez/pour le mandant ainsi que °°° jours pour le suivi (rapports/analyse inclus). Les concertations nécessaires au sujet du calendrier de l'assistance-conseil ont lieu entre le mandataire et le mandant.

(2) À la fin de la mission, au plus tard lors de la réalisation des objectifs de l'assistance-conseil, le mandataire doit rédiger un rapport (voir Annexe I pour plus de précisions). Le rapport sera rédigé en : (langue).

Le rapport parvient au mandant au plus tard le jour/mois/année. Le cas échéant, le mandataire rédige une version amendée en fonction des commentaires du mandant.

III. Durée / cessation du contrat

(1) Le contrat se termine lorsque le mandant accuse la réception ponctuelle du rapport comme mentionné au point II, paragraphe 2.

IV. Honoraires et remboursement des frais

- (1) Honoraires : sur présentation d'un décompte détaillé, le mandant accorde au mandataire (pour le temps de la préparation, de la mission sur le terrain, de l'analyse des données recueillies et de l'élaboration du rapport):
des honoraires journaliers de (*monnaie*) en toutes lettres : (*monnaie*) OU
des honoraires forfaitaires¹ de (*monnaie*) (en toutes lettres : *monnaie*)
- (2) Pendant la durée de la mission sur le terrain et dans le cas de nuitées nécessaires, le mandant accorde au mandataire des indemnités journalières d'un montant de °°° et des indemnités de nuitée d'un montant de °°°. Si le mandataire est nourri et logé gratuitement, il ne perçoit aucune indemnité.
- (3) Par ailleurs, tous les frais de voyage et de déplacement indispensables sont remboursés sur présentation de justificatifs jusqu'à concurrence de °°. Les autres dépenses nécessaires (frais de visa, mesures prophylactiques, frais de communication, de matériel, photocopies, etc.) sont remboursées sur présentation de justificatifs jusqu'à concurrence de °°° (exception faite des frais d'assurance du mandataire). A titre exceptionnel, les frais accessoires peuvent être remboursés au forfait.
- (4) Le mandant accorde au mandataire qui lui en fait la demande une avance jusqu'à concurrence de °°° sur les frais de voyage et les honoraires. Le solde est versé sur présentation d'un décompte dès que la mission est terminée.
- (5) Une résiliation de toute nature doit être donnée par écrit. En cas de raison importante, il est possible de dénoncer le contrat avec effet immédiat (résiliation extraordinaire).
- (6) Au cas où le rapport serait livré avec retard, pour des raisons dues au mandataire, le mandant a la possibilité de fixer un délai raisonnable pour la remise du rapport.
Si le mandataire ne livre pas son rapport dans le délai nommé, 10% des honoraires seront déduits de la somme finale. Après un deuxième rappel, 10% supplémentaires seront déduits.
- (7) Le décompte final est établi après la fin de la mission.
- (8) Les impôts et contributions résultant de ce contrat sont à la charge du mandataire.

V. Assurances

- (1) Le mandataire certifie qu'il n'existe pas, à sa connaissance, de contre-indication médicale lui interdisant d'effectuer la mission sur le terrain.
- (2) Le mandataire contracte à ses frais une assurance qui couvre tous les risques que pourraient encourir sa vie et sa santé durant la mission.
- (3) **Le mandant n'est pas responsable des éventuels préjudices subis par le mandataire découlant du non-respect des clauses précédentes.**

¹ Les honoraires forfaitaires peuvent, le cas échéant, inclure des indemnités journalières et des indemnités de nuitée ; ceci doit être indiqué.

VI. Confidentialité

- (1) Le mandataire s'engage à ne rien divulguer des faits dont il a eu connaissance pendant l'exécution de sa mission et à ne pas transmettre d'informations sans l'accord du mandant.
- (2) Le mandataire s'engage à assurer la confidentialité des données. Cela signifie que le mandataire relève, traite et utilise seulement les données personnalisées nécessaires à la réalisation de sa mission.

VII. Clauses finales

- (1) Toute modification ou tout ajout à ce contrat doit, pour être valable, être passé par écrit.
- (2) Les parties contractantes s'obligent, dans le cadre de cet accord, à ne pas conférer d'avantages de quelque sorte que ce soit, de façon directe ou indirecte, à ne pas accepter de cadeaux ou de récompenses ni pour eux-mêmes ni pour des tiers, et à ne pas obtenir ni se faire assurer un avantage pouvant être considéré comme un acte illégal ou de corruption. Dans le cas de non-respect ou de violation de cette clause, une demande en restitution sera faite.
- (3) Si l'une ou l'autre clause de ce contrat est annulée, le reste demeure valable.

_____, le _____

Lieu

date

_____, le _____

Lieu

date

(pour le mandant)

(le mandataire)

Annexe I : Termes de référence

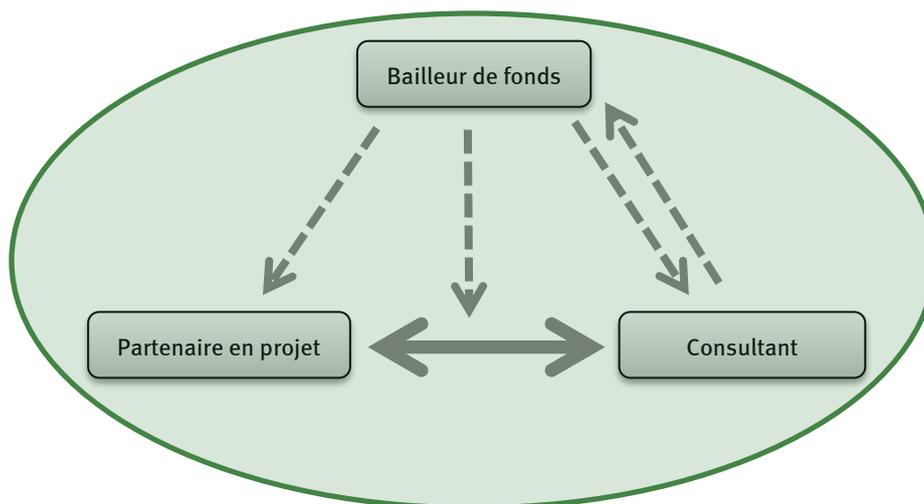
Deuxième partie : Pourquoi et comment MISEREOR soutient ses partenaires par le biais d'une assistance-conseil - Réflexions générales

1. Qu'entend MISEREOR par ce terme « d'assistance-conseil aux partenaires » ?

Ce terme « d'assistance-conseil » recouvre différentes formes d'appui aux partenaires qui sont fournies *par des personnes externes contre paiement*. Nous utilisons plutôt le terme de « dialogue » pour qualifier les conseils prodigués par les collaborateurs de MISEREOR. Ni le dialogue, ni les échanges entre organisations-partenaires - qui peuvent aussi constituer une forme d'assistance-conseil - ne sont traités dans ce document d'information.

Digression : Assistance-conseil en tant que relation triangulaire

Une coopération de conseil est normalement une relation entre deux acteurs - celui qui reçoit l'assistance-conseil et celui qui la fournit. Dans la coopération au développement, il y a un troisième acteur : le bailleur de fonds⁶.



Graphique 1 : L'assistance-conseil dans la coopération au développement

L'impulsion pour l'assistance-conseil peut venir du bailleur de fonds. Dans le cas où il est aussi le mandant de l'assistance-conseil, il influence le cadre du mandat et en même temps les contenus de l'assistance-conseil. Il peut y avoir des échanges entre le bailleur de fonds et le consultant où l'organisation partenaire n'est pas impliquée.

⁶ MISEREOR ne se considère pas uniquement comme un bailleur de fonds, mais aussi comme un partenaire à égalité, comme une organisation qui poursuit des objectifs communs avec d'autres et qui reçoit d'eux soutien, idées et savoirs tandis qu'elle leur apporte des aides financières et autres. En pratique, MISEREOR est aussi un bailleur de fonds, ce qui joue un rôle important dans le contexte de l'assistance-conseil.

Les trois acteurs expriment leurs propres intérêts et leurs points de vue dans ce processus d'assistance-conseil, bien que dans des positions de force différentes. Lorsque MISEREOR propose au partenaire une assistance-conseil, certains points peuvent rester obscurs : s'agit-il d'une offre en partenariat ou s'agit-il d'une obligation imposée par le bailleur de fonds ? Dans le cas où un partenaire accepte une assistance-conseil, certains points restent également obscurs : Désire-t-il vraiment un changement ? Ou se sent-il mené par MISEREOR dans une direction qui ne lui convient pas ? Même la personne qui est en charge de l'assistance-conseil ne sait pas toujours envers qui elle est responsable.

Ce document d'information doit montrer qu'une mission d'assistance-conseil peut être gouvernée par différents intérêts et objectifs. Il doit ainsi apporter une aide aux trois acteurs – partenaires, consultants et aussi MISEREOR – pour clarifier en amont et pendant le processus les objectifs et les contenus de l'assistance-conseil et qui en est le pilote.

2. Fonctions des missions d'assistance-conseil

Les missions-conseils proposées ou financées par MISEREOR peuvent servir à différents objectifs. MISEREOR distingue trois formes : dialogue délégué à des spécialistes, qualification et assistance-conseil au sens strict du terme.

a. Dialogue délégué à des spécialistes

Face à un nombre de projets toujours plus important et à la diversité des sujets et des problèmes qui jouent un rôle en matière de coopération, le temps que les collaborateurs de MISEREOR peuvent consacrer au dialogue avec les partenaires est limité. Il se peut, par conséquent, que certaines fonctions du dialogue soient externalisées sous l'appellation « assistance-conseil », par exemple quand il faut un traitement approfondi de sujets par un spécialiste.

Les consultants assument alors une partie du dialogue avec les partenaires pour le compte de MISEREOR ; les objectifs et les contenus de ce dialogue sont déterminés par MISEREOR. Celle-ci joue un rôle actif dans la mise en place du processus d'assistance-conseil et elle définit la mission d'assistance-conseil avec les consultants.

Exemple : *Un département continental de MISEREOR reconnaît que le sujet de l'exploitation des matières premières dans les régions accompagnées prend de l'importance et modifie les possibilités qu'ont les populations défavorisées de jouer un rôle déterminant dans leur développement. MISEREOR n'a pas encore discuté en profondeur de ce sujet avec les organisations partenaires et le chargé de mission régional ne se sent pas très compétent dans ce domaine.*

Une consultante est donc chargée de sonder les organisations partenaires existantes et potentielles afin de savoir dans quelle mesure elles se préoccupent du sujet, comment leurs stratégies peuvent être développées pour répondre à ces défis et quelles attentes elles ont à ce sujet dans le cadre d'une coopération avec MISEREOR.

La consultante se rend alors une ou plusieurs fois dans la région concernée et entame le dialogue avec les partenaires ou même des organisations qui jusqu'à présent n'étaient pas en contact avec MISEREOR. Lors de ces rencontres, la consultante apporte bien sûr son expertise sur le sujet ; elle communique à MISEREOR les enseignements tirés de sa mission et, le cas échéant, des suggestions de coopération.

Ce dialogue délégué comporte des opportunités mais aussi des risques. Les opportunités peuvent être :

- Les partenaires et MISEREOR se sentent mieux informés.
- Les partenaires comprennent mieux les stratégies, les procédures et les attentes de MISEREOR.
- MISEREOR comprend mieux les stratégies des partenaires et peut mieux en tenir compte dans l'accompagnement du projet.
- Les partenaires et MISEREOR développent ensemble des ébauches de solution pour de nouveaux défis et renforcent leur coopération dans ce domaine.

Un des risques qu'entrevoit MISEREOR réside dans le fait que les partenaires peuvent se sentir obligés de changer leur travail, sans être convaincus eux-mêmes du bien-fondé du changement. Une communication claire sur les objectifs de l'assistance-conseil et sur le rôle des consultants est très importante de la part de MISEREOR.

b. Qualification

Pour pouvoir obtenir des fonds de MISEREOR ou de la « Katholische Zentralstelle »⁷, les organisations partenaires doivent respecter des standards bien définis. Ceci est particulièrement le cas pour ce qui a trait aux aspects administratifs et financiers des projets mais aussi aux effets recherchés dans la demande d'aide et les comptes rendus. MISEREOR est prête à former les organisations partenaires si elles ne connaissent pas ces standards et les notions qui s'y rattachent. Cette formation se déroule généralement dans le cadre de la rubrique générale « d'assistance-conseil ».

Exemple : *Le fait de mettre l'accent sur les effets a eu comme effet positif d'améliorer les standards en matière de planification et d'élaboration des rapports. MISEREOR attend des organisations partenaires a) qu'elles planifient leur travail en s'orientant vers les effets ; b) que les effets soient systématiquement contrôlés ; c) que les organisations partenaires établissent leurs rapports de telle façon qu'il soit possible d'évaluer leur degré de réalisation. Un consultant en mission temporaire reçoit un contrat de trois ans pour former des partenaires d'une région par le biais d'ateliers et pour les conseiller dans la mise en place de leur système PME (PME = planification, monitoring et évaluation).*

Dans certains domaines, MISEREOR attend en outre que les partenaires utilisent des approches spécifiques, en lien avec le contenu qu'elle estime nécessaires pour la qualité et la pérennité du travail.

Exemple : activités dans un contexte conflictuel

Beaucoup de partenaires de MISEREOR travaillent dans des zones de conflit (working in conflict). Dans un tel contexte, il est possible que des conflits déjà existants entre différents groupes s'intensifient ou que même, sans le vouloir, de nouveaux conflits surgissent. Ceci n'arrive pas uniquement dans les activités de projet mais aussi dans d'autres domaines comme les activités de plaidoyer et de lobbying. MISEREOR offre alors une assistance-conseil et des formations aux méthodes de gestion des conflits / approche sensible aux conflits (par ex. l'approche « Do no harm »).

⁷ Par le biais de la « Katholische Zentralstelle für Entwicklungshilfe », MISEREOR reçoit du Ministère fédéral de la coopération économique et du développement des fonds qu'elle utilise pour le soutien de projets.

Ici aussi, MISEREOR définit les objectifs de l'assistance-conseil et le contenu de la formation. Le dialogue et le renforcement des capacités sont souvent combinés.

MISEREOR offre aux partenaires la possibilité de se former au-delà du minimum requis. Souvent les sujets abordés résultent du dialogue entre MISEREOR et les partenaires : les défis rencontrés par un projet dans une certaine région ou dans un domaine spécifique font l'objet d'échanges et de là émerge l'idée qu'il serait utile d'approfondir tel ou tel thème, d'acquérir une expertise et de considérer plusieurs ébauches de solution possibles. Ceci constitue le point de départ d'offres de renforcement des capacités, par exemple sous forme d'ateliers mais aussi d'assistance-conseil supplémentaire et éventuellement individuelle.

MISEREOR doit communiquer clairement à ses partenaires s'il s'agit dans une offre d'assistance-conseil d'une formation obligatoire (nécessaire pour respecter les normes minimales de la coopération), ou s'il s'agit d'une offre ou d'une suggestion dont les partenaires peuvent tenir compte mais sans y être tenus nécessairement.

c. Assistance-conseil et qualification - à caractère facultatif

Le terme d'«assistance-conseil »" décrit normalement un processus ouvert pour le développement de compétences d'action et de décision d'individus, de groupes et/ou d'organisations. Comme ce processus s'adapte aux besoins des groupes/personnes à la recherche d'un conseil, il est piloté en commun avec les consultants. De tels processus font aussi partie du répertoire des offres de MISEREOR. Ici, c'est l'organisation partenaire qui demande des formations professionnelles/organisationnelles, ou alors cette demande émerge pendant le dialogue entre MISEREOR et l'organisation partenaire. MISEREOR veut ainsi rendre possibles des actions qui augmentent l'efficacité des processus de développement et qui améliorent les capacités des acteurs locaux. Des moyens financiers sont alors mis à disposition pour les processus d'assistance-conseil et, en cas de besoin, des consultants le sont aussi.

Exemple : *lors d'une évaluation, l'expert-consultant recommande à l'organisation partenaire de modifier ses stratégies, suite à l'aggravation des conflits. Ce processus d'élaboration de stratégies est alors accompagné par un consultant qui dispose d'une expertise dans le domaine de la gestion de conflits. L'objectif est d'élaborer une stratégie cohérente correspondant aux convictions et aux capacités de l'organisation, indépendamment des idées antérieures de MISEREOR.*

La définition des priorités d'une telle assistance-conseil est essentiellement de la responsabilité de l'organisation partenaire, et la mise en œuvre du processus s'opère entre l'organisation partenaire et le consultant. Dans un tel cas, MISEREOR ne participe pas à la conception du contenu mais est impliquée en tant que partenaire et bailleur de fonds.

d. Formes mixtes

Il est très rare que les fonctions mentionnées précédemment puissent être mises en œuvre à l'état pur.

- Chaque fois qu'une personne est mandatée par MISEREOR pour interagir avec une organisation partenaire, des éléments de dialogue sont attendus : l'organisation partenaire, qui n'a peut-être que peu de contacts directs avec MISEREOR, attend du consultant des renseignements sur MISEREOR ; MISEREOR, de son côté, espère recevoir des informations détaillées sur le partenaire et le projet, et souvent le consultant veut aussi contribuer au dialogue et à la médiation entre les deux autres acteurs.
- Une assistance-conseil dans le sens strict du terme comprend souvent aussi des éléments de formation.
- À partir du dialogue et des formations (obligatoires) peut naître un besoin d'assistance-conseil supplémentaire de la part de l'organisation conseillée, à tel point que l'interaction entre le consultant et l'organisation partenaire se transforme : de la transmission de contenus (venus de l'extérieur), on passe à une recherche plus ouverte d'options d'actions concrètes.

Ce développement et cette fusion des rôles d'assistance-conseil ne posent pas de problème en soi. Au contraire, cela peut témoigner d'une certaine flexibilité et aussi d'une prise en considération des besoins des parties prenantes. Il est toutefois important que la fonction essentielle soit définie clairement, car les consultants ont différents rôles à jouer selon les formes d'assistance-conseil. Si ces rôles ne sont pas clairement définis, il est alors possible que les objectifs de l'assistance-conseil ne soient pas atteints.

3. Les différents types d'assistance-conseil

MISEREOR propose à ses partenaires des offres d'assistance-conseil sous différentes formes. Il y a les « consultants de MISEREOR » qui s'engagent dans une coopération directe avec MISEREOR pour une durée déterminée et qui conseillent généralement plusieurs partenaires, le plus souvent sur des thèmes spécifiques. Il y a d'autre part des consultants indépendants qui proposent leurs services sur le marché et qui peuvent être mandatés soit par MISEREOR soit par l'organisation partenaire elle-même.

Les **consultants de MISEREOR** regroupent :

- a) **Des coopérants** - en provenance d'Allemagne - qui se trouvent dans le Sud pour *une* organisation partenaire, en général pour une durée de trois ans, mais qui, à partir de là, conseillent plusieurs partenaires de MISEREOR⁸. Pour MISEREOR, cette forme d'assistance-conseil présente l'avantage que la personne consultante connaît bien MISEREOR et peut transmettre les objectifs et les exigences de celle-ci⁹.

⁸ Le cas le plus fréquent, où un expert envoyé travaille seulement avec et pour son organisation d'accueil, n'est pas pris ici en considération car il ne correspond pas à la définition d'une assistance-conseil externe. Cette option est quand même possible. Les coopérants sont engagés par l'AGEH par contrat pour leur travail dans le Sud.

⁹ Les Services de dialogue et de liaison de MISEREOR qui existent dans certains pays et qui assument diverses missions de dialogue pour MISEREOR constituent un cas particulier.

- b) **Des consultants temporaires en mission de courte durée** (BaZ = Berater auf Zeit) qui ont leur domicile principal dans l'UE et qui, de là, se rendent au moins quatre fois par an dans le Sud pour conseiller plusieurs organisations partenaires de MISEREOR sur différents sujets. Ils restent en contact avec les partenaires à l'étranger entre leurs voyages. L'AGEH les engage par contrat pour le compte de MISEREOR, en général pour une durée de trois ans. Les consultants temporaires conseillent souvent des organisations partenaires pendant 3 à 6 ans. Comme experts, les consultants temporaires sont à même de remplir des missions dans lesquelles il s'agit de communiquer la logique du bailleur de fonds sur une période plus longue. En même temps, ils ont la possibilité d'instaurer un dialogue approfondi et peuvent enrichir les discussions internes de MISEREOR des expériences ainsi acquises.
- c) **Des organisations consultantes dans le Sud** dont la mission, sous forme de contrats de projet avec MISEREOR, est de conseiller d'autres organisations partenaires dans leur pays ou leur région. Elles accomplissent cette mission soit avec leurs propres employés, soit en passant sur place un contrat avec des consultants indépendants. La particularité de cette forme d'assistance-conseil est qu'elle simplifie la transmission des perspectives et des idées entre la culture du donateur et la culture locale. Parallèlement, il est facile de transmettre les visions des partenaires à MISEREOR.

L'assistance-conseil, par le biais de **consultants indépendants**, peut être réalisée de différentes façons :

- d) Il existe, dans certains pays, des « **fonds de consultation** » gérés par une organisation partenaire qui les met à disposition d'autres organisations pour bénéficier d'une assistance-conseil. Ici, seul le financement est mis à disposition, mais pas l'assistance-conseil en soi (ni son contenu). C'est ce qui fait la différence avec c).
- e) Les partenaires ont aussi la possibilité, dans certains cas justifiés, de déposer une demande de fonds pour une assistance-conseil dans leur projet. Dans le cas où ces fonds sont accordés, les partenaires peuvent passer eux-mêmes un contrat avec un consultant indépendant.
- f) Dans d'autres cas, c'est MISEREOR qui recherche une personne compétente pour conseiller l'organisation partenaire. Le consultant obtient pour cette assistance-conseil spécifique un contrat de consultation de la part de MISEREOR. Dans ce cas-là, MISEREOR, le consultant et l'organisation partenaire doivent se mettre d'accord sur les conditions de la mission (termes de référence). MISEREOR se charge du financement.

Quelle forme d'assistance-conseil convient le mieux dans quelle situation ?

S'il s'agit d'une assistance-conseil concernant le dialogue ou les qualifications obligatoires des partenaires, il convient de ne pas engager de consultants indépendants (ceci concerne en particulier les formes d) et e)). À l'inverse il est évident qu'il est préférable d'engager des consultants indépendants (d-f) pour une assistance-conseil au « sens strict » du terme, plutôt que d'engager un consultant de MISEREOR (a-c).

4. Indications pour les consultants en mission d'assistance-conseil auprès des partenaires de MISEREOR

- Les différentes fonctions décrites à partir de la page 20 impliquent différents rôles pour les consultants. Pour que le processus de l'assistance-conseil soit couronné de succès, il est essentiel que l'objectif de l'assistance-conseil (par ex. intensification du dialogue, transmission de compétences et de connaissances ou soutien du partenaire pour le développement de stratégies et de solutions) puisse être défini avec la plus grande franchise.
- L'assistance-conseil ou des formations peuvent avoir un caractère obligatoire ou facultatif. De cette distinction dépend qui définit les sujets de l'assistance-conseil. Ici aussi une discussion franche est très importante.
- Les consultants, qui dialoguent avec les partenaires au nom de MISEREOR ou qui transmettent les exigences de l'organisation et les compétences nécessaires pour une coopération avec elle, connaissent bien MISEREOR et sont en permanence informés de toute évolution. Un suivi attentif des consultants par MISEREOR est nécessaire.
- Les consultants de MISEREOR ont la responsabilité de rendre compte à l'organisation. Il est donc indispensable d'avoir une bonne documentation sur l'assistance-conseil réalisée, montrant aussi le temps consacré à celle-ci.