

Etudes de cas - Fiches synthèses



Programme CENTRAL HIGHLANDS AFGHANISTAN

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS



1. FICHE D'IDENTITÉ

Ce programme visait une amélioration des conditions de vie de populations évoluant dans un contexte climatique difficile et soumises à de forts enjeux environnementaux. Il comprenait 3 composantes opérationnelles complémentaires de i) développement agricole, ii) maîtrise de la demande en énergie et iii) gestion des ressources naturelles.

Pays considérés : Afghanistan

Période de mise en œuvre : juillet 2013 - août 2018

Composition du consortium : Le consortium réunissait le Geres (chef de file et responsable de la composante énergie), Madera et Solidarités Internationale (en charge l'une et l'autre des composantes agriculture et gestion des ressources naturelles).

Une convention partenariale tripartite a été élaborée par les 3 partenaires.

Un *Memorandum of Understanding* de principe liait le Geres, en qualité de chef de file, et le Ministère du développement et de la réhabilitation rurale.

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : AFD : budget de 10 millions d'euros.

Type de projet et financement : Le programme est le résultat d'échanges de gré à gré, à l'initiative de l'AFD qui a souhaité que les initiatives soumises par chaque ONG puissent faire l'objet d'un programme commun mettant en avant la complémentarité des actions et leurs possibles synergies. (L'AFD ayant besoin de mettre en œuvre le budget disponible dans le cadre d'un contrat unique)

Conventionnements : Convention signée entre AFD et Geres (Bénéficiaire en tant que Chef de file) qui fait référence dans un paragraphe préalable à « l'accord de partenariat » signé entre le Geres, Madera et SI.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance : Le programme disposait de 2 instances essentielles de gouvernance.

Un comité opérationnel composé du/de la coordinateur.trice de programme, des responsables des composantes, du chef de l'unité S/E et du responsable financier. L'objectif était de faire le point sur l'avancement des activités, de partager outils et méthodes, d'échanger sur les difficultés et les enseignements, de clarifier les aspects administratifs et logistiques.

Un comité de pilotage réunissant le/la coordinateur.trice de programme, les directeurs.trices pays, et la direction de l'AFD Kaboul. Ses mandats étaient de travailler sur i) les orientations et stratégies du programme, ii) la révision des conventions au sein du consortium ou avec AFD si besoin, iv) la réallocation éventuelle des moyens financiers v) les évolutions de la fiche de poste du/de la coordinateur.trice de programme si nécessaire.

2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values :

Pour les populations : l'intervention complémentaire sur un territoire commun bien que vaste a été génératrice **d'effets et impacts additionnels** : la complémentarité sectorielle des activités économiques a permis de contribuer à une **redynamisation de différents acteurs et territoires concernés** ; le nombre et la diversité des pratiques et équipements innovants introduits a été de nature à **introduire une culture du changement** ; la réalisation d'activités multiples au niveau local a permis de **redonner du crédit au rôle social de la communauté**.

Pour les ONG partenaires : **mobiliser le financement nécessaire à leurs activités ; étendre leur zone respective d'intervention** (dans un contexte sécuritaire dégradé, le consortium a permis à chacune des organisations de se déployer sur des territoires ou seulement l'une d'entre-elle bénéficiait d'une acceptation confirmée) ; développer des **apprentissages réciproques** sur différents sujets et à différents niveaux des organisations ; **tester des stratégies de mutualisation** sur les bases logistiques des antennes et **d'entraide** sur le volet gestion de la sécurité.

Pour le Geres (chef de file) : se renforcer **dans sa capacité à formuler et mettre en œuvre conjointement un programme d'une envergure significative**, y compris en termes financiers.

Risques :

La constitution, à la demande du bailleur, d'un consortium d'organisations de nature différentes et qui avaient déjà développé des propositions de projets est porteuse de risques multiples.

- **risque opérationnel** que le programme ne soit in fine que la conduite en parallèle des actions déjà projetées par chacune plutôt que le résultat d'une programmation intégrée et réellement consolidée, formulée en réelle synergie entre les équipes.
- **risque de cohérence des actions** au regard des équipes et des populations ; par exemple quand dans un même village, des logiques de distribution et de marché se contredisent.
- **risque de perte d'efficacité** avec des temps d'échanges nombreux pour procéder aux calages rendus nécessaires du fait des différences de fonctionnement entre organisations
- **risque de réputation** auprès de l'AFD qui avaient des attentes fortes sur des synergies permises par une approche intégrée de plusieurs composantes complémentaires. L'idée que 1+1+1 donne un résultat supérieur à 3.

Le volume financier important du programme impliquait également un risque de voir les **ONGs** du consortium devenir **actrices à part entière du développement du territoire, au détriment des autorités provinciales.**

La complexité du programme (volume, contexte sécuritaire, nature du consortium) a engendré **des difficultés de recrutement et une fréquence importante de turn-over.** Cela s'est traduit par des risques opérationnels i) de **manque de continuité dans l'action**, ii) de **déficit de coordination** entre les activités et les équipes et iii) d'une **relation distendue aux autorités locales** et par un risque financier lié aux coûts RH supplémentaires (soutien renforcé du Siège et coûts liés aux recrutements).

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Une compréhension réciproque de l'intérêt de chacune des organisations à partir en consortium s'impose. Dans le cas de structures par nature différentes, il est en outre primordial de faire état, en amont, des différences de principes d'intervention afin d'identifier les points de vigilance et de formuler des positions d'alignement auxquelles se référer ultérieurement si besoin.
2. L'élaboration, à la conception du programme, d'une vision commune des changements attendus et des synergies à développer est indispensable. Sans cela le potentiel espéré des complémentarités d'action n'aurait que peu de chance de se concrétiser.
3. Le partage de responsabilité en amont de l'action devrait prioritairement se fonder sur un état des lieux des compétences et expériences de chaque organisation plutôt que sur le souci, nécessaire pour autant, d'une répartition équilibrée entre chacun des membres du consortium.
4. Le principe de répartition des frais administratifs au prorata des activités directes de chaque organisation et leur responsabilité individuelle dans la recherche de cofinancements selon ce même ratio est sans doute le mode de faire le plus simple à gérer dans un consortium entre ONG internationales.
5. L'identification, la projection de manière transparente et la rémunération spécifique des frais de coordination à engager par le chef de file est une condition nécessaire à une relation sereine entre les partenaires et avec le bailleur.
6. Le recrutement d'un profil confirmé disposant d'une expérience avérée sur un poste de coordinateur.rice de consortium est primordial. Cela doit concourir à ne pas laisser perdurer des situations de malentendus au sein du consortium et à jouer pleinement des complémentarités entre les membres et des synergies possibles.
7. L'anticipation de la nature des décisions à prendre est indispensable ; elle doit aider à définir les niveaux d'implication et de prises de décisions entre les équipes de terrain, le niveau pays et le siège. - La gestion de la sécurité doit faire l'objet d'un sujet de travail spécifique impliquant pour validation les niveaux de direction générale des structures ; le périmètre de responsabilité de chacun des membres du consortium doit être clairement établi et faire l'objet d'un document formalisé.

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

1. D'une manière générale et ce consortium en témoigne, il serait intéressant et facilitant pour la relation ensuite, de s'entendre plus explicitement avec le bailleur sur ses attentes vis-à-vis du consortium et notamment sur la valorisation attendue des synergies (1+1+1 > 3).
2. La demande de rapprochement en consortium par le bailleur alors que les organisations ont individuellement déjà formulé et soumis des projets introduit rend plus difficile l'expression des plus-values du partenariat. Plus encore lorsque certains membres envisagés pour le consortium ont des approches et principes d'intervention qui, par nature, diffèrent. Il est donc recommandé aux bailleurs de **ne pas conditionner l'obtention de l'aide à la création d'un consortium si celui-ci devait ne pas être naturel car rassemblant des organisations avec un ADN éloignés.**
3. Recommandation forte de **tenir compte de la complexité a priori des projets et programmes qui donnent lieu à des montages en consortium.** A l'exemple du programme concerné, cela s'est traduit par **l'existence d'une phase de démarrage** permettant de poser une stratégie et une vision commune des changements auxquels doit concourir l'action, de conduire des études préalables renforçant la pertinence des actions proposées et in fine de préciser les activités, territoires et populations concernés.
4. **Le financement de l'action à 100%** est également extrêmement précieux car il permet aux membres du consortium de se consacrer pleinement à l'action et à la valorisation des synergies au sein du consortium plutôt que de devoir se disperser dans la recherche de financements manquants.
5. Dans un souci d'efficacité il serait attendu que les **procédures** soient **simplifiées**, évitant que la coordination du consortium ne soit trop accaparée par le suivi administratif et financier au détriment du temps à passer pour animer le consortium et créer ainsi les conditions favorables à l'expression des plus-values attendues par le partenariat.
6. Recommandation à tous les bailleurs de **prendre en compte de manière spécifique les coûts de coordination induits par l'intervention en consortium y compris, lorsque cela est nécessaire, au niveau des sièges des organisations.**



1. FICHE D'IDENTITÉ

Le programme DIAPOCO, pour « **Dialogue Politique Concerté sur la sécurité Alimentaire** », concernait 4 zones transfrontalières : 3 zones du Bassin du Fleuve Sénégal (BFS) couvrant des territoires du Sénégal, du Mali et de la Mauritanie et 1 zone du Niger-Burkina Faso (NBF). Il visait à soutenir des initiatives de production, transformation et commercialisation (des ressources agro-pastorales), à en capitaliser les résultats et, sur cette base, à monter un plaidoyer en faveur de politiques publiques pro souveraineté alimentaire, c'est-à-dire favorables à la réplication des initiatives les plus probantes.

Pays considérés : Mali, Mauritanie, Sénégal, Niger et Burkina Faso

Période de mise en oeuvre : 3 ans, à compter du 1er janvier 2014 avec extension jusqu'au 30/9/2017 (9 mois supplémentaires)

Composition du consortium : 5 associations à but non lucratif de droit français (CCFD-TERRE SOLIDAIRE, Grdr), **malien** (Amassa - « Afrique verte Mali »), **burkinabé** (APROSSA - « Afrique verte Burkina ») et **nigérien** (Acssa - « Afrique verte Niger »).

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : Budget de 1 608 326 Euros dont 50% apportés par l'AFD, 38% apportés par le CCFD-TERRE SOLIDAIRE et 12% apportés par l'ONG canadienne Paix et Développement.

Type de projet et financement : Réponse à l'Appel à Manifestation d'Intention (AMI) de la DPA/OSC de l'AFD (Initiatives OSC).

Conventionnements : Une convention entre l'AFD et le CCFD-TERRE SOLIDAIRE et une convention entre le CCFD-TERRE SOLIDAIRE et les 4 autres ONG.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance : Un Comité de Pilotage (COPIL) réunissait des représentant.es des 5 structures (environ une dizaine de personnes au total), une fois par an sur 2 à 3 jours pour établir un bilan de la période écoulée et procéder à d'éventuels ajustements.

Deux niveaux de coordination ont été instaurés : à l'échelle régionale, le Grdr assumait depuis Bamako, l'animation et la consolidation du reporting technique et financier. Le CCFD-TERRE SOLIDAIRE procédait de son côté à une vérification finale et animait le comité de pilotage.

2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values :

- **Travail dans le cadre d'une dynamique collective** (terme préféré à consortium) avec les différents partenaires majeurs du CCFD dans la zone Sahel, permettant la sortie d'une relation bilatérale. Le fonctionnement en consortium renvoie en effet le plus souvent à un cadre projet, souvent plus contraignant et moins souple qu'un fonctionnement en partenariat ou en dynamique collective. Il faut par exemple tous aller au même rythme ou tout le groupe en pâtir. Hors tous les partenaires n'ont pas les mêmes capacités de gestion, les mêmes enjeux de financements, de nombres d'autres projets, d'actualités associatives, etc.
- **Effet levier pour le financement des partenaires et de leurs actions** grâce aux cofinancements AFD et CCFD-Terre Solidaire, même si la dynamique collective est exigeante en travail (poids de la coordination et des modalités de fonctionnement à plusieurs, dans un cadre plus contraignant de financement d'un bailleur institutionnel qui exige uniformisation des rythmes, des délais, etc.).
- La dynamique collective et la coordination technique et financière permettent un **partage d'expériences sur la gestion de projet et de structures** : modalités de gestion comptable multi-pays, pratiques de mise en place d'activités.
- **Cheminement collectif sur des thématiques « nouvelles » pour certains des membres** : agro-écologie, semences paysannes, politiques publiques.
- **Création d'espaces de gouvernance partagée et de travail** avec des modalités d'actions communes malgré des distances importantes et des structures de nature et d'histoire différentes.
- Le CCFD ne portant pas « directement » la responsabilité des actions sur le terrain a pu **se concentrer sur l'animation du consortium**.

Risques :

- Risque que la relation entre des partenaires du CCFD ne fonctionne pas bien (conflits,...) ou que des rapports asymétriques entre partenaires s'installent.
- Perte d'une certaine qualité (flexibilité, réactivité, appui plus structurel) dans la relation partenariale avec un fonctionnement en mode projet : un projet cofinancé avec des règles et contraintes de gestion rend les choses plus fastidieuses que « la relation partenariale » qui s'adapte plus facilement à des réorientations. Le cadre projet impose souvent un fléchage strict des dépenses. Les projets cofinancés par des bailleurs autres prennent peu ou pas en compte le soutien à la structure / à la relation partenariale.
- Peu de prise du CCFD-TERRE SOLIDAIRE sur la qualité de l'action réalisée par les partenaires
- Risque financier et de réputation pour le chef de file si manquement d'un des membres du consortium.

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Modalités et étapes de création du consortium, négociation et identification de l'action :

A noter que le projet DIAPOCO s'est appuyé sur un travail préexistant de mise en relation avec les acteurs : rencontres thématiques, techniques ou politiques et partage d'expériences, sans autres enjeux. De même sur l'identification des partenaires et de leurs complémentarités thématiques, techniques et géographiques.

- Importance d'évaluer la qualité et l'expérience des partenaires au regard de la gestion d'un projet cofinancé et de sa capacité à jouer « collectif ».
- Importance d'un temps de construction long et collégial pour identifier les actions et négocier certains aspects : coordination, gouvernance, etc.
- Avoir a priori des clés de répartition budgétaire au regard des partenaires : taille, capacité, maîtrise du fonctionnement de projets cofinancés.
- Tous ces éléments permettent de créer une relation de confiance facilitant le travail collectif et le partage de responsabilités.

2. Modalités et étapes de mise en œuvre de l'action (dont partage de responsabilités) :

- Convention collective régissant le consortium : tout le monde est au courant de tout.
- Manuel de procédures du projet : préparé en amont mais adaptable pour le fonctionnement des partenaires (ne pas trop créer de nouvelles règles spécifiques pour chaque bailleur).
- Mission d'installation requise (vise en particulier l'information, la mise à niveau et la formation sur les procédures du projet).
- Coordination opérationnelle de qualité : le Grdr était à la fois un relais du CCFD et porteur de la dynamique du consortium.
- Assurer un suivi tant des structures que du projet en tant que tel.
- Instauration de la « solidarité » entre tous : rendu des rapports à travers des échanges bilatéraux et multilatéraux réguliers (exigeants en temps et pédagogie).

3. Construction budgétaire (dont cofinancement), règles et modalités de gestion financières (dont reporting & répartition frais administratifs, marges ou overhead) :

- Le budget et sa répartition ont été discutés à l'occasion d'un atelier d'écriture du dossier.
- Le CCFD-TERRE SOLIDAIRE, assurant l'intégralité du cofinancement et n'émergeant pas sur le projet ni en termes de RH ni de frais de fonctionnement (bureau etc...), a conservé l'intégralité des frais administratifs. Mises à part des missions de suivi- appui du CCFD-TERRE SOLIDAIRE, le CCFD n'a pas bénéficié de coûts directs.
- Le budget opérationnel a été réparti de manière équitable entre les partenaires en fonction des actions portées sur les 5 pays. Une partie de ce budget a été dédiée au travail de coordination locale assurée par le Grdr (coûts directs).
- La consolidation du reporting financier était assurée en premier lieu par le Grdr avec une vérification du CCFD-TERRE SOLIDAIRE avant transmission à l'AFD.

4. Gouvernance et fonctionnement du consortium (dont modalités de décision et arbitrage) :

- Le comité de pilotage a permis un débat ouvert sur les difficultés ou réussites.
- Les forums/ateliers collectifs, plus élargis que le COPIL, ont permis un cheminement collectif.
- Des échanges bilatéraux étaient en outre tout à fait possibles avec et entre les deux niveaux de coordination.

5. Gestion des risques :

Parmi les facteurs de réussite d'un tel consortium et de prévention des risques, peuvent être cités :

- La relation historique et donc une bonne et ancienne connaissance des partenaires ONG par le porteur (CCFD-TERRE SOLIDAIRE) et la confiance du porteur dans ceux-ci.
- Un montage collégial du dossier sur le plan technique et financier.
- La valorisation de complémentarités entre partenaires.
- L'existence d'un organe de consultation-décision adapté au contexte (COPIL).

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

1. Financer des ateliers de co-constructions bien en amont du dépôt (-6 mois) des projets et au moins une mission exploratoire, ainsi que du temps d'animation au niveau du porteur du projet mais aussi des partenaires membres du consortium.

2. Donner la possibilité d'assouplir les procédures dès lors que l'assouplissement permet d'améliorer l'efficacité de l'Action. Cette recommandation vaudrait notamment par exemple pour la détermination du profil des partenaires, souvent imposé par les Appels à projets et très contraignant.



1. FICHE D'IDENTITÉ

Le projet Go-In Burkina vise l'inclusion des petites exploitations agricoles familiales et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaires dans des chaînes de valeur durables au Burkina-Faso. Il s'agit donc de renforcer la structuration des chaînes de valeur (niébé, lait et produits forestiers non ligneux (PFNL)) et d'accroître durablement les capacités de production, de transformation et de commercialisation de ces produits.

Pays considérés : Burkina Faso

Période de mise en oeuvre : 2017-2022

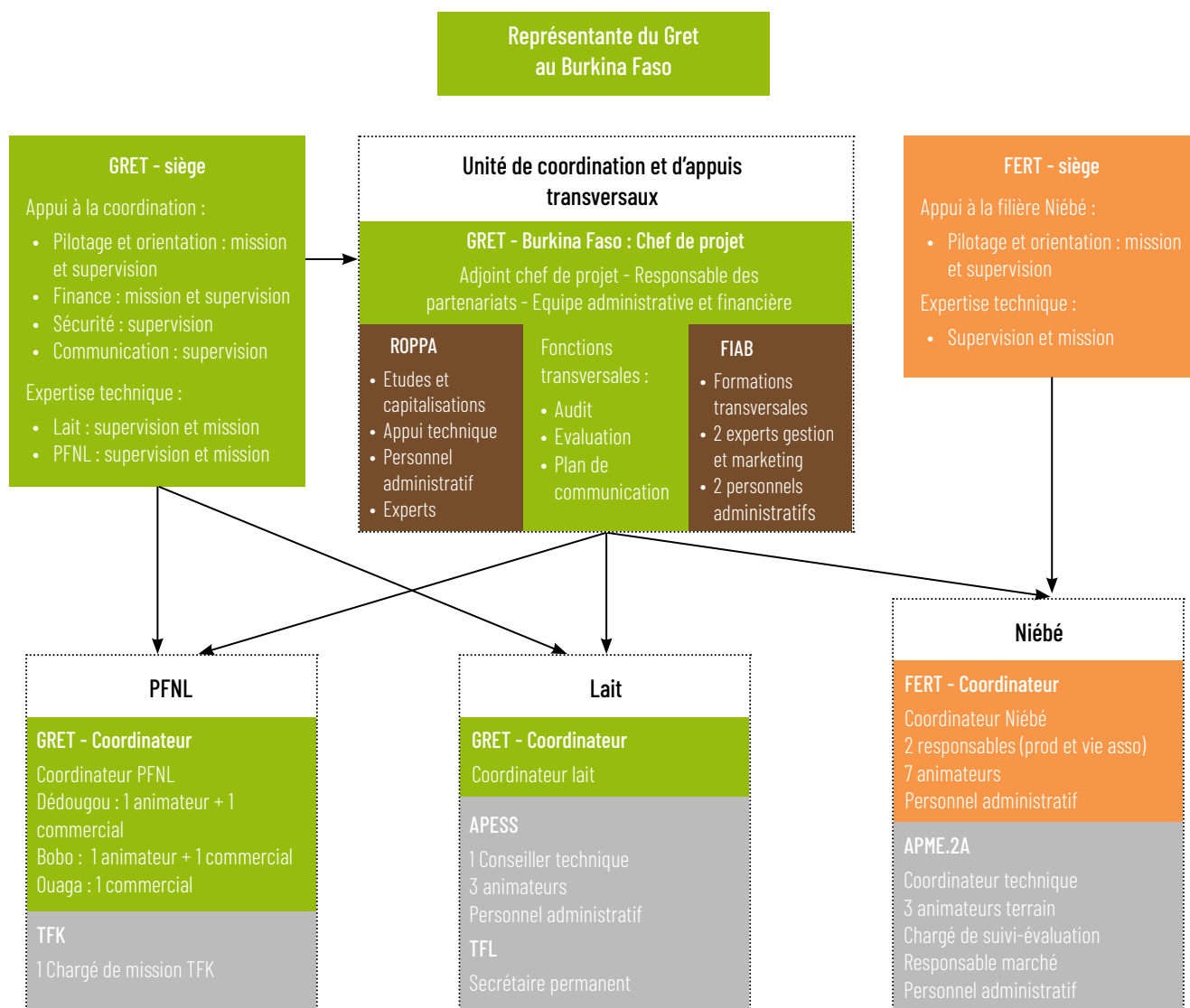
Composition du consortium : France : Gret (chef de file), Fert ; Burkina Faso : APESS, APME.2A, Fiab, TFK, TFL/Iprolait, ROPPA.

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : UE : 4.2 M€ / Coopération Monégasque : 400 K€ / AFD : 400 K€ / CFSI-Fondation de France : 100 K€

Type de projet et financement : Appel à Projet UE et cofinancements par de nombreux partenaires techniques sur des appels à projets (AFD, DPA/OSC...). Financement au réel.

Conventionnements : (a) un conventionnement principal entre le Gret chef de file et les partenaires techniques et financiers (b) des conventionnements « secondaires » pour apporter les cofinancements entre les codemandeurs et certains bailleurs (c) des conventionnements bilatéraux entre le Gret et chaque codemandeur.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance :



2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values :

La principale plus-value du consortium a été de **permettre l'accès au financement de l'UE pour les différents membres du consortium qui n'auraient pas été en mesure d'y accéder seuls**. La principale justification de la création du consortium est une gestion du risque financier avec taux cofinancement demandé de 30% et budget minimal de 5 millions d'euros.

Le fonctionnement en consortium sur des financements européens permet également **un renforcement de capacités des membres**, en particulier sur les aspects administratifs et financiers et dans un second temps sur des aspects techniques. Ce renforcement est particulièrement important pour des structures locales qui doivent assurer la pérennité des actions sur le terrain et dont la bonne gestion administrative et financière est parfois une contrainte à leur durabilité.

Les modalités de fonctionnement du consortium ont également permis **un démarrage des activités sans pour autant que les partenaires n'aient déjà obtenu les cofinancements nécessaires** (avance de cofinancement par le Gret). Cette souplesse administrative permet un démarrage rapide des activités.

Enfin, **la gestion d'un projet avec un large consortium permet une gestion plus efficace du risque partenarial**. Ainsi, en cas de défaillance d'un partenaire, il est plus facile de réaffecter les activités et les financements auprès des autres partenaires que d'avoir à intégrer un nouveau membre au consortium.

Risques :

Les risques financiers (cofinancement, éligibilité des dépenses, ...) et les lourdeurs administratives associées sont importants pour chaque codemandeur sur son périmètre. En effet, le chef de file, pour limiter sa propre exposition, applique un contrôle strict aux membres du consortium **au détriment parfois de l'efficacité des activités sur le terrain** (le suivi administratif devient prépondérant sur le suivi technique).

Les risques financiers pour le chef de file sont très importants puisqu'il cumule les risques de défaillance de tous les codemandeurs – dépenses inéligibles, sous-exécution budgétaire, mobilisation de cofinancement, trésorerie, ...

Afin d'assurer un minimum de cohérence d'ensemble du projet, des activités de certains partenaires dépendent d'autres. Cette **dépendance technique** peut pénaliser la bonne réalisation d'activités (coordination des activités dans le temps, sur le contenu technique, ...).

Enfin, cette gestion des risques administratifs et financiers peut conduire à ce que **les partenaires perçoivent la coordination comme un bailleur qui contrôle** et non pas comme un partenaire qui accompagne.

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Négocier le plus précisément possible les modalités de fonctionnement du consortium dès la note succincte (partage des frais admin, apports des cofinancements, enveloppe budgétaire, responsabilités, ...).
2. Au démarrage, au-delà des conventions bilatérales, faire un contrat de consortium validé et signé par tous les membres du consortium pour établir la solidarité et l'interdépendance de tous les codemandeurs.
3. Mettre en place des instances d'arbitrages /de décisions, reconnues par tous les membres, pour faire face aux difficultés rencontrées.
4. Mettre en place un manuel de gestion, simple, qui définisse les rôles et responsabilités de chacun (dans la mise en œuvre des activités, le suivi-évaluation, le contrôle, le renforcement de capacités...).
5. Recourir à une évaluation à mi-parcours pour réorienter, de manière neutre, la gestion du projet.
6. Mettre en place dès le démarrage, un audit des capacités des membres puis un plan continu de renforcement des capacités si nécessaire.

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

1. Financer à 100% les projets. Quel est le principe derrière le cofinancement ? On ne voit que des effets pervers : (i) mobiliser les RH sur des montages de projets pour apporter des cofinancements plutôt que de se focaliser sur la mise en œuvre du projet, (ii) faire courir des risques financiers aux structures qui n'arriveraient pas à trouver les cofinancements, (iii) complexifier fortement la gestion (une dépense cofinancée doit être éligible dans les règles de plusieurs bailleurs différents)..

2. Augmenter les frais administratifs qui sont clairement insuffisants à la gestion d'un projet (en se basant sur les exemples d'Expertise France, de la GIZ et la CTB, un rapport du Sénat mentionne que la délégation de fonds de l'union européenne (PAGODA) avec 7% de frais administratif ne permet pas d'être à l'équilibre). Le risque financier est d'autant plus important que même si le projet ne rencontre pas de difficultés financières (cofinancement acquis, absence de dépenses inéligibles), la structure porteuse ne peut pas couvrir ses frais de fonctionnement (toujours supérieurs à 7%). Structurellement, répondre à un appel à projet de l'UE signifie perdre de l'argent pour l'organisation porteuse.



Projet PAGODE HAÏTI

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS



1. FICHE D'IDENTITÉ

Le Programme d'appui à la gouvernance décentralisée en Haïti (PAGODE), financé par la coopération suisse, vise à renforcer 11 communes partenaires de 3 départements du sud haïtien (Sud-Est, Sud, Grand'Anse) en les accompagnant dans la planification et la mise en œuvre de leur plan de développement, l'augmentation de leurs capacités financières et l'amélioration des conditions de vie de leurs habitants. L'attention est donnée y compris au genre, l'inclusion sociale et la gestion des risques et désastres. PAGODE agit conjointement aux niveaux local, départemental et national afin de garantir une meilleure articulation entre la politique de l'État et l'action des collectivités territoriales.

Pays considérés : Haïti

Période de mise en œuvre : Phase 1 : mars 2019 – février 2023

Composition du consortium : 3 ONG haïtiennes : CROSE, GRAMIR et ITECA et 2 associations françaises : Initiative Développement (chef de file) et IRAM.

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : Ambassade de Suisse en Haïti (à 100%) – 7,5 M CHF

Type de projet et financement : Réponse à un appel d'offres en juin 2018.

Conventionnements :

- 1 mandat d'exécution de projet entre l'Ambassade de Suisse (agissant par l'intermédiaire de la DDC) et le « Consortium ID IRAM ITECA », signé par ces trois organisations. Les deux autres membres du Consortium ne sont pas signataires, car pour la DDC, ils sont contractuellement considérés comme prestataires (exigences administratives, financières, institutionnelles trop élevées pour être sous statut de partenaires).
- 1 convention de partenariat entre les 5 membres du Consortium (ID, ITECA, IRAM, CROSE, GRAMIR) qui définit les modalités de partenariat, les droits et les engagements des Partenaires Consortium ainsi que les modalités de gestion financière et administrative du consortium.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance :

a) le pilotage institutionnel du programme est actuellement en cours de finalisation avec l'Ambassade de Suisse qui souhaitait revoir le dispositif de gouvernance. Participation des représentants des ministères, principales institutions et société civile. Base semestrielle ou annuelle (encore à décider) ;

b) le pilotage interne du programme autour de 2 instances :

- le Comité de Coordination du Consortium (COCC) : composé des représentants des 5 Partenaires Consortium et de la Coordinatrice Nationale du Programme, il valide la programmation opérationnelle, assure le suivi du Programme, valide les rapports techniques et financiers consolidés et propose les réorientations stratégiques au niveau des instances de pilotage institutionnel. Base trimestrielle.
- le Comité de Coordination Technique du Programme (CCTP) : composé de la Coordinatrice, des coordonnateurs-trices départementaux et des référent-e-s thématiques, il est chargé de statuer sur les questions opérationnelles, techniques et méthodologiques. Base trimestrielle.
- Des réunions trimestrielles entre les RAF des organisations sont également prévues pour les questions administratives et financières.

2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values :

- Complémentarité et richesse de l'expérience et de l'expertise – levier d'innovation !
- Plus forte capacité à couvrir un large territoire tout en restant proche des dynamiques des différents territoires concernés (ancrage local).
- Renforcement de capacités croisé entre les membres.
- Accès à des programmes d'envergure qui peuvent faire bouger les lignes en termes de cadre de la décentralisation.
- Légitimité territoriale, thématique et partenariale forte.
- Visibilité accrue pour des problématiques, des acteurs parfois moins entendus dans le cadre de ces « gros » projets.

Risques :

- **Risque inhérent à la modalité juridique de "responsabilité solidaire"** : dilution de la responsabilité + des questionnements restent sur la responsabilité entre les partenaires/prestataires (notamment du point de vue financier en cas de problème par l'un des partenaires/prestataires).
- **Risque lié à « l'inertie » propre à un collectif** (apprendre à se connaître, plus exigeant d'avancer à plusieurs que seul) : enjeu de la capacité à tenir des délais dans le cadre d'un contrat avec des obligations.
- **Rôles et responsabilités entre acteurs du consortium aux limites parfois ténues**, pouvant amener entre eux de la confusion, des doublons (ou inversement un vide).
- **Risque que l'ampleur et la complexité du projet nécessitent une coordination de consortium relativement importante mais indispensable** (coûts de coordination importants).

- **Risque sur la cohérence de certaines activités** entre la dynamique portée par le consortium et les souhaits d'un bailleur fortement impliqué, liée à une interconnaissance insuffisante des dynamiques propres et enjeux de chacune des parties.
- **Risque d'une certaine perte d'identité des organisations de la société civile haïtienne** membres du consortium : frontière entre opérateurs de projet et acteurs engagés sur des enjeux socio-politiques forts.

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Modalités et étapes de création du consortium, négociation et identification de l'action :

- **Prendre en compte les partenaires** pour ce qu'ils sont et ce qu'ils apportent : être dans le respect des partenaires et développer la confiance réciproque.
- **Un préalable : porter une vision commune**, un positionnement commun vis-à-vis de l'Action, gage d'une alliance solide.
- **Avoir du temps** : c'est essentiel car la complexité du projet (en même temps que la richesse du consortium) l'exige. Dans le projet Pagode, il n'y avait pas de temps de phase 0 ; dès lors, de fait, les partenaires doivent le prendre par la suite pour construire collectivement.
- **Des partenaires nationaux** : facteur de pertinence, d'adaptation au contexte national, d'ancrage territorial et de légitimité. **Des partenaires internationaux** : peuvent être facteur de nouvelles pratiques et expériences d'autre type et/ou issues d'autres géographies (le cas échéant de coordination ou capacité financière).

2. Modalités et étapes de mise en œuvre de l'action (dont partage de responsabilités) :

- Énoncer clairement dès le montage de l'offre, **le partage des responsabilités** (idéalement par axe, volet ou zone d'intervention, en évitant autant que possible les recouvrements ou doublons), et des ressources liées (humaines et financières notamment).
- Prévoir du temps nécessaire pour **construire la vision globale et définir le positionnement du Consortium** avant de se lancer dans l'opérationnel. Éviter les effets d'annonce trop rapides du projet (y compris lors de l'identification par le bailleur).
- S'assurer lors de la mise en œuvre opérationnelle que **l'organisation proposée** (répartition des rôles et responsabilités au regard de la répartition des moyens) **est pertinente ; être en mesure d'ajuster le dispositif si nécessaire**.

3. Construction budgétaire (dont cofinancement), règles et modalités de gestion financières :

- Formaliser au plus vite (voire si possible en amont de la signature des conventions) **les modalités communes de gestion** financière et administrative (manuel de procédures...) afin d'avoir des règles partagées.
- **Construire dans l'échange d'information et la confiance**. Ne pas brûler les étapes : passer l'une (plus générale) puis l'autre (plus spécifique) si nécessaire.
- Prévoir le temps requis et donc les moyens pour la coordination.

4. Gouvernance et fonctionnement du consortium (dont modalités de décision et arbitrage) :

- Capacité d'animation et d'écoute de la Coordination dans le respect d'un processus de décision concerté entre tous les membres du Consortium et dans le respect de l'identité de chacune des organisations, tout en faisant avancer.
- Des outils adaptés de bonne planification, compilation et suivi des données des partenaires.
- Consacrer aussi du temps à du partage d'expériences, à la définition d'approches stratégiques communes. Cela aide à créer du sens et renforcer le partenariat : deux éléments cruciaux (éviter de tomber dans le piège du consortium purement formel).

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

1. **Valoriser le temps de construction**. Tout comme les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) nécessitent du temps pour bien poser des lignes directrices et construire une approche, il en est de même pour les ONG et opérateurs (qui plus est, doivent le faire sans moyens dédiés). Dès lors, laisser aux ONG le temps de prendre connaissance de l'appel d'offres, se rapprocher, s'assurer de leur complémentarité et de leur approche commune, analyser, se concerter, proposer, construire. A défaut, le DAO (dossier d'appel d'offres) patiemment préparé par le PTF accouchera d'un colosse aux pieds d'argile.

- Laisser un temps plus long de réponse lors des appels d'offre, en particulier pour des programmes d'une telle envergure.
- Intégrer une phase 0 pour permettre la construction du Partenariat, des méthodologies, etc. Temps également de con-construction avec les partenaires nationaux et locaux (c'est le cas régulièrement des projets financés par la Suisse) : « *cela prend du temps de construire ce puzzle pour qu'il fonctionne* ».

2. **La maîtrise d'ouvrage doit être claire et définie par le bailleur en amont** (en particulier dans ces projets ambitieux), ainsi que les responsabilités du bailleur lui-même. Clarifier le triptyque *Bailleur – Institutions nationales – Consortium*.

3. **Clarifier le statut juridique de la modalité « Consortium »**, de la modalité « responsabilité solidaire ».

4. **L'efficacité ne doit pas être uniquement considérée au regard du ratio (coûts RH + frais de fonctionnement + frais de gestion / budget total)**, mais être aussi attentifs à la qualité et donc aux moyens que cela exige en terme de fonctionnement et accompagnement.

5. **Faire confiance au Consortium et être à l'écoute**. Une trop forte pression ne permet pas de construire correctement : elle pousse chacun à vouloir avancer trop rapidement et à sauter des étapes pourtant cruciales.



Projet TIMAMA HAÏTI

ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS



1. FICHE D'IDENTITÉ

Le projet Timama (voir plus informations sur [AFD](#), [ID](#), [Gret](#)) vise à contribuer à la réduction de la mortalité materno-infantile dans trois départements (Grande Anse, Sud et Nord-Ouest) haïtiens. Projet de renforcement du système de santé, il avait pour objectif l'amélioration de l'accès, de la disponibilité, de la qualité et du continuum de soins des services de santé materno-infantile et de planification familiale, dans une dynamique d'appui institutionnel et communautaire. .

Pays considérés : Haïti

Période de mise en oeuvre : Janvier 2016 – août 2019 (44 mois)

Composition du consortium : 5 ONG internationales : MDM-Fr (cheffe de file), GRET, EMI, ACTED, ID, et 2 ONG nationales : SOFA et SOE « sub-recipient » contractuelles d'ONG internationales.

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : AFD - 8 M€

Type de projet et financement : Avis d'Appel à Proposition/Subvention de financement « Facilité Pays ».

Conventionnements :

Accords-cadres ONG cheffe de file, bailleur, Ministère de tutelle :

- Convention de financement AFD/ MDM-France.
- Signature d'un Protocole d'Entente MSPP/ ONG cheffe de file (condition suspensive 1ère tranche).

Accords entre chef de file et membres du consortium :

- Accords de partenariat et Procédures d'achat et de passations de marchés entre ONG cheffe de file et ONG internationales.
- Accords de rétrocession entre ONG Cheffe de file et chaque ONG internationale.
- Accords de partenariat et de rétrocession ONG internationale/ONG locale (partenaires historiques)

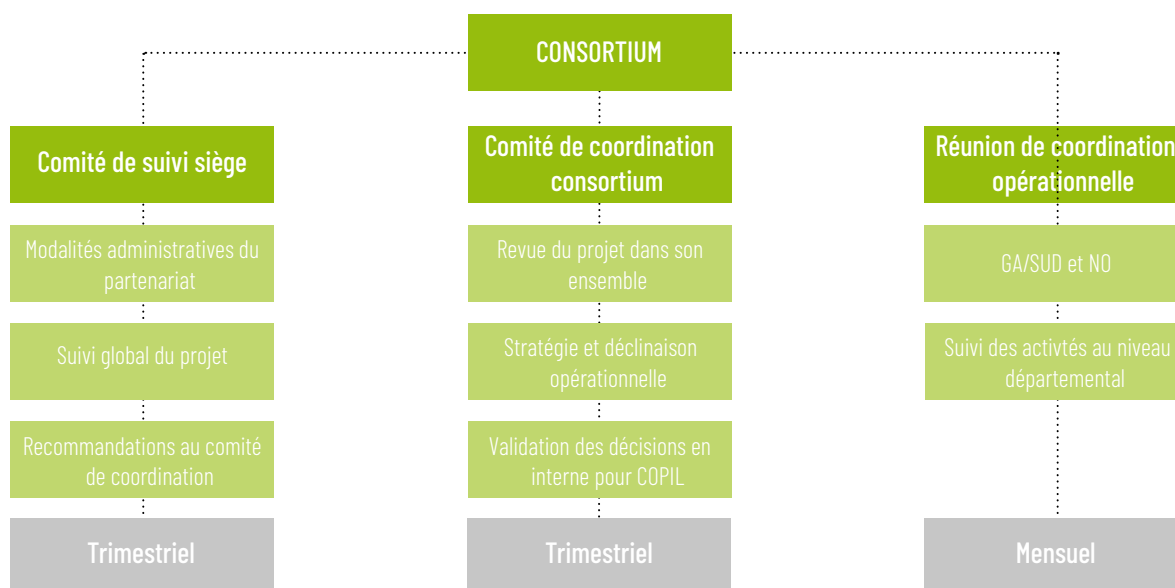
Instances /modalités de pilotage et gouvernance :

Le Projet Timama, sans pouvoir être identifié comme une maîtrise d'ouvrage déléguée, était mené par un consortium d'ONG, piloté et sous mandat de la Direction Santé Famille du Ministère de la Santé Publique et de la Population (DSF/MSPP). En ce sens, il a nécessité un certain nombre d'instances de concertation et de pilotage a) entre consortium, autorités de santé et bailleur b) en intra consortium.

a) Instances de Pilotage entre consortium et Autorités de santé :

- Comité Tripartite 1 fois par mois réunissant Ministère de tutelle-Consortium-Bailleur : Instance facilitatrice dans le suivi et la prise de décisions sur des questions stratégiques multi-acteurs d'un point de vue administratif, financier et opérationnel.
- Comité de Pilotage 1 fois tous les 6 mois : Membres de chaque organisation du consortium, DSF/Ministère de tutelle (et autres directions centrales invitées par le MSPP), directions sanitaires des 3 départements (DSD), et bailleur observateur.
- Comité de suivi départemental 1 fois tous les 3 mois, entre chaque DSD et partenaires dans chaque département.

b) Instances de Pilotage Intra-Consortium :



2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values :

- **Mutualisation d'expertises & passage à l'échelle** au service de l'appui au renforcement du système de santé, appropriation par le Ministère compétent et pérennité avec possibilité de démontrer quelques pratiques « novatrices »
- **Apprentissage** de pratiques/expériences entre partenaires (expertises, processus, modalités, outils).

Risques :

- **Juridique et financier pour le lead** (multiplié d'autant par le nombre de partenaires, d'autant plus si faiblesse des capacités techniques, administratives et financières des partenaires).
- **Financier pour tous** (mutualisation ; versement des tranches au prorata d'une consommation collective, indisponibilité de trésorerie des ONG partenaires).
- **Défaut d'image pour tous** au cours de la période de projet et a posteriori : forte exposition vis-à-vis du bailleur, des autorités du pays, ou encore des partenaires techniques et financiers, mais aussi de la communauté des zones couvertes en cas d'insuffisance ou manquement d'au moins un partenaire.
- Perte ou redéploiement de l'expertise ou de la zone géographique en cas de retrait d'un partenaire.

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Modalités et étapes de création du consortium, négociation et identification de l'action :

- Choix éclairé et libre des partenaires du consortium autour d'une communauté de valeurs, de modes d'actions au-delà de la mutualisation d'expertises et de la complémentarité géographique.
- Connaissance et maîtrise préalables par l'ONG lead des problématiques liées à la dynamique consortium (que ce soit en ayant été lead ou simple membre d'autres consortiums).
- Critère temps longue durée induit par la modalité consortium (min.5 ans) en raison de la dynamique partenariale et opérationnelle à construire en amont et sur la 1^{ère} année du projet.
- Se doter de moyens suffisants pour construire une réelle dynamique collective de travail entre ONG internationales, nationales et Ministère de tutelle (+bailleur).

2. Modalités et étapes de mise en œuvre de l'action (dont partage de responsabilités) :

- Anticiper les démarches d'enregistrement d'une nouvelle organisation sur le territoire (démarches bilatérales lead-ONG concernée).
- Ne pas négliger le timing de la 1^{ère} année du projet centrée sur l'élaboration du cadre programmatique, processus et modalités, outils de gestion et de suivi-monitoring.
- Souplesse du lead alliée à un cadre juridique clair et à la mise en place de procédures définissant un maximum de modalités (administratives, financières et opérationnelles), dès le départ et sur toute la durée du projet.
- Clauses spécifiques relatives aux processus et modalités de communication, d'évaluation, d'études et de capitalisation sur la durée du projet... et a posteriori (obligations consortium ou non sur la définition des sujets, les circuits de validation, la visibilité de l'ensemble des partenaires, diffusion).

3. Construction budgétaire (dont cofinancement), règles et modalités de gestion financières (dont reporting & répartition frais administratifs, marges ou overhead) :

- Confort et sécurité assurés du fait de 1] Financement à 100 % par AFD 2] Souplesse, flexibilité, équité du lead entre tous et quant aux modalités proposées (répartition des enveloppes budgétaires/ONG, octroi des frais administratifs à coût constant, avances de trésorerie possibles).
- Si elle peut être pertinente, la mutualisation de moyens (RH et logistique) doit tenir compte de la faisabilité, de l'efficacité et de l'efficacité, de l'évolution des priorités opérationnelles, d'autant que celle-ci n'est possible que sur la durée du projet.
- Ne pas sous-estimer les coûts de coordination RH, frais de support terrain et appui du siège pour chaque organisation (rencontres multi-acteurs, déplacements, suivi juridique, administratif et financier, sécurité) en tenant compte du contexte politique et de la couverture géographique.
- Systématiser une rubrique budgétaire « Divers et imprévus » de 1 à 3% en mettant en place des règles souples d'utilisation.

4. Gouvernance et fonctionnement du consortium (dont modalités de décision et arbitrage) : *A considérer d'autant plus dans le cadre d'un consortium d'ONG opératrices d'un Ministère de tutelle*

- La légitimité du lead doit être reconnue par le consortium, le bailleur et le Ministère de tutelle.
- La solidité du lead répond à la fois à des exigences techniques, administratives et financières et aussi d'animation et de coordination intra-consortium et extra-consortium.
- Systématiser la formalisation des instances de concertation quel que soit le nombre de partenaires.
- Transparence, confiance et circuits de communication entre lead et partenaires intra et extra-consortium et réciproquement entre partenaires intra et extra-consortium et lead.

5. Gestion des risques :

- Financement à 100% du projet : Confort et sécurité pour tous (consortium, bailleur, Ministère).
- Elaboration d'une politique de résolution de conflits (risque, degré, sanctions).
- Importance des accords cadre définissant et régissant l'ensemble des responsabilités (juridique, financière, opérationnelle...) entre partenaires techniques et financiers
- Évaluer la solidité des capacités de gestion, administrative et financière des partenaires.
- Une disposition dans les accords de rétrocession relative au décaissement des tranches budgétaires du bailleur sur la base, à la fois du budget prévisionnel pour la tranche suivante et du pourcentage consommé de la tranche précédente, pourrait permettre plus de flexibilité de trésorerie/ONG.

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

Le consortium répond parfaitement aux besoins d'un projet/programme de renforcement de système de santé, dans le cas d'un portage d'un Ministère de tutelle ou d'une maîtrise d'ouvrage déléguée (**pertinence, appropriation, efficacité et pérennité**). En contrepartie, **l'efficacité** de la modalité consortium semble plus relative au vu **1) des coûts de coordination et d'animation collective** et impactant chaque organisation en interne (frais RH de coordination, fonctions support, déplacements...); **2) et de la mutualisation** (RH, moyens, services) parfois limitée du fait de l'expertise trop spécifique et/ou de la couverture géographique des organisations.

Il est nécessaire d'avoir plus de flexibilité sur le ratio « coûts RH + frais de fonctionnement + frais de gestion / budget total » au vu de la Coordination terrain/siège, des fonctions support et de l'appui des sièges ONG nécessaires.

Le consortium gagnerait en dynamique partenariale et en efficacité s'il était sélectionné conjointement par le bailleur et le Ministère de tutelle. Par la suite la dynamique de travail collective gagnerait en pertinence et efficacité si elle était co-construite entre membres du consortium, Ministère de tutelle et bailleur, sur une échelle de temps plus longue (à effectifs réduits) au cours d'une phase préliminaire - phase entre la sélection du consortium et le démarrage effectif du projet.

Enfin, le montage juridique et partenarial doit être défini, identifié, compris par toutes les parties prenantes - dans le cas d'une assistance à maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'ouvrage déléguée, autre - et communiqué pour fluidifier gouvernance et appropriation. En particulier, dans le cas d'un programme piloté par un Ministère, l'implication forte du bailleur est requise pour faciliter la médiation, et dans tous les cas, pour clarifier en amont avec le Ministère concerné, la chaîne de responsabilité et décisionnelle de chacun avant même le lancement de l'appel d'offre.



1. FICHE D'IDENTITÉ

Le Groupe de Travail sur les Transitions Agroécologiques (GTAE) a été créé en 2016 de façon informelle par Agrisud, AVSF, Cari et Gret. Son objectif est de mener avec la recherche et sur la base des expériences en coopération de ses membres, des travaux de validation des conditions de la réussite de transitions agroécologiques d'agricultures familiales-paysannes et de mesure-évaluation des effets et impact de l'agroécologie, pour contribuer, in fine, au changement d'échelle souhaité. Ces travaux contribuent à renforcer le plaidoyer collectif existant des OSI françaises sur l'agro-écologie au niveau national et international, en complémentarité aux positions déjà exprimés par les collectifs auxquels ces ONG appartiennent, en particulier Coordination Sud (commissions C2A et CCD) et le Groupe de travail Désertification.

Le projet concerné s'est déroulé en 2 phases :

- Projet « CALAO » (Agroécologie : capitalisation d'expériences en Afrique de l'Ouest et 1ère mise au point d'une méthode d'analyse et évaluation de ces expériences)
- Projet « Mémento pour l'évaluation de l'agroécologie » (structuration des savoirs et publication).

Pays considérés : CALAO = Togo, Burkina et Sénégal - Mémento = pas de pays cible

Période de mise en oeuvre : CALAO : Novembre 2016 à Décembre 2017 - Mémento : Septembre 2018 à mai 2019

Composition du consortium : CALAO : GTAE + AgroParisTech + Universités des 3 pays + ONGs locales dans les 3 pays + Inter-réseaux
Mémento : GTAE + AgroParisTech + Cirad et IRD.

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : CALAO : CEDEAO/AFD + membres du GTAE (144 k€ dont 83% CEDEAO)
Mémento : AFD (prestation de service) + membres du GTAE (65 k€ dont 73% AFD)

Type de projet et financement : CALAO = réponse Appel à projet - Mémento = prestation de services.

Conventionnements :

- CALAO : Convention de financement entre CEDEAO et AVSF chef de file + conventions de partenariat entre AVSF et chaque membre du GTAE + Conventions de stages avec les Universités (AgroParisTech, UCAD, UPB et ESA) + Conventions entre AVSF et chaque ONG partenaire au Sud.
- Mémento : Contrat de prestation entre AFD et Gret chef de file + lettres de commande entre Gret et chaque membre du GTAE + accords « informels » de collaboration avec IRD et Cirad.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance : Pour les chantiers CALAO et Mémento, un membre se positionne en chef de file et anime le travail de groupe. Le Chef de file assure la responsabilité administrative et financière ainsi que les étapes de rapportage. Des conventions entre chaque membre et le chef de file sont signées pour la mise en œuvre proprement dite. Le pilotage des projets a été assuré au moyen d'une réunion trimestrielle des membres du GTAE.

2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values :

- Le partage et la complémentarité de compétences, de partenaires à associer et de localisation des terrains d'intervention,
- La répartition équilibrée du temps et des investissements RH entre membres
- Des échanges entre organisations membres et avec la recherche (Cirad et IRD) pour un renforcement mutuel,
- La concertation, le partage d'infos et d'expériences, et formulation de projets incluant une approche en AE entre certains membres du GTAE.
- Enfin, la reconnaissance du GTAE par la recherche - d'où la contribution récente à la formulation de projets de recherche-action (H2020, FAIR Sahel) et une plus grande crédibilité qui a facilité les rapprochements et collaborations non seulement avec la recherche mais avec la FAO, avec l'Alliance 3AO en Afrique de l'Ouest et l'accès à des financements.
- Finalement, cette modalité de travail en collectif porteur de consortiums a contribué à une plus grande efficacité de l'action de recherche-action et des résultats atteints, qu'aucune organisation seule n'aurait eu les moyens et la légitimité pour y parvenir.

Risques :

En théorie, ce type de consortium présente un certain nombre de risques, notamment s'il n'y a pas un accord sur les objectifs et les méthodes, une claire définition des responsabilités des uns et des autres, des règles claires en matière de communication sur les résultats et les produits du travail collectif, de règles trop contraignantes sur la répartition des cofinancements entre membres du consortium qui ne permettraient pas à certains membres de remplir leurs obligations. Ces éléments doivent être des points d'attention pour la constitution d'un tel consortium.

Le fait que le consortium ait été construit sur la base d'une vision clairement partagée des objectifs et des méthodes, d'une claire répartition des responsabilités, de la confiance entre institutions, du principe d'une communication en tant que GTAE sur les produits et résultats du travail collectif et la faible dimension des projets mis en œuvre fait qu'aucun risque n'a jusqu'à présent été clairement identifié.

Sur le plus long terme, des risques existent cependant :

- Risque de dérive au-delà de la vocation initiale d'évaluation-capitalisation et de recherche-action en cherchant à opérer des projets « classiques » de terrain.
- Risque de ne pas rester centré sur la thématique clé ayant prévalu à sa création : transitions agroécologiques.
- Risque, limité du fait que le GTAE nécessite peu de financements structurels, lié à une forte dépendance par rapport à des financements externes sous forme de « projets » ponctuels.
- Risqué lié au fait que les ressources humaines des organisations impliquées ont des profils très spécifiques et que, en cas de départ d'une d'entre elles, le remplacement ne serait pas évident.
- Risque d'animation lourde pour l'OSI chef de file lors de la mise en œuvre des projets en consortium (à bien calibrer dans les projets).

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Modalités et étapes de création du consortium, négociation et identification de l'action :

- Existence d'intérêts et d'une vision partagée des actions à mener (objectifs, modalités) à l'origine de la création du consortium lié à la mise en œuvre d'un projet spécifique : chaque organisation membre du GTAE en tant que groupe de travail n'est pas tenue de s'associer à chaque projet.
- Vu la spécificité de l'action de ce type de consortium (recherche-développement, évaluation, think tank), attention particulière à ne pas dévier de l'objectif du collectif pour opérer par exemple des projets de terrain ou faire concurrence à d'autres structures collectives déjà existantes

2. Modalités et étapes de mise en œuvre de l'action (dont partage de responsabilités) :

- Claire définition, répartition et formalisation des responsabilités des membres, aussi bien l'opérationnel que l'administratif et le financier dès lors que des projets financés sont co-opérés.
- Claire définition des règles en matière de communication et de visibilité.
- Formalisation à prévoir de l'engagement des membres à suppléer en cas de départ éventuel d'une ressource humaine essentielle,
- Respect de la fonction de chef de file dans la relation administrative et financière avec les partenaires
- Respect par chaque partenaire du timing des travaux,
- Suivi en commun (réunions régulières) des activités permettant d'identifier à temps les difficultés.

3. Construction budgétaire (dont cofinancement), règles et modalités de gestion financières :

- Co-construction des budgets sur la base d'une adaptation concertée des coûts standards des organisations membres.
- Répartition des coûts et des ressources faite en fonction des moyens (en RH) et des disponibles financiers de chaque organisation.
- Souplesse en matière d'apports en cofinancement de la part des différents membres du consortium, les capacités de chacun à mobiliser des budgets pouvant différer. Cette souplesse peut permettre de ne pas exclure des membres qui ne pourraient pas apporter suffisamment de cofinancements.
- Attention particulière à ne pas sous-estimer les temps de coordination, ainsi que les moyens pour les réunions de pilotage, coordination et suivi des activités (à intégrer au réel dans les budgets de projets).
- Répartition des frais administratifs au prorata des budgets mis en œuvre par chaque membre, à condition que soit par ailleurs bien pris en compte en tant que de besoin, le temps de coordination.

4. Gouvernance et fonctionnement du consortium (dont modalités de décision et arbitrage) :

- les décisions essentielles soient prises par consensus ;
- une instance régulière d'échanges et de suivi des actions soit mise en place (le collectif GTAE), permettant d'identifier les problèmes et d'y remédier ;
- les modalités de mise en œuvre et les calendriers soient adaptés aux rythmes et aux possibilités de mobilisation des RH de chaque organisation ;
- les responsabilités et règles soient bien précisées dans les conventions/contrats entre membres du consortium ;
- soient prévues des modalités/instances d'arbitrage en cas de litige.

5. Gestion des risques :

A ce jour la gestion des risques n'est pas prise en compte au niveau du GTAE. Mais elle l'est dans le cadre des projets structurés qui sont mis en œuvre. Une instance régulière d'échanges et de suivi des actions permettrait d'identifier et remédier aux difficultés : cette instance pourrait être intégrée par un dirigeant au moins de chaque organisation, non impliqué dans les actions du GTAE au quotidien.

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

1. **Encourager ce type de collectif** permettant à des organisations, au travers de consortiums montés sur chaque projet, de mettre en commun leurs moyens autour de finalités et d'objectifs communs. La thématique portée par le collectif doit être claire pour être « vendable ».

2. **Prendre en compte la spécificité de projets d'évaluation-capitalisation et de recherche-action** : la place du temps de travail y est importante, de même que les moyens pour organiser des réunions et rencontres pour assurer une bonne valorisation du travail (communication, diffusion, traductions, participation à des événements).

3. **Prendre en compte que le fonctionnement d'un collectif implique des frais spécifiques** de coordination, des frais liés aux réunions entre les membres et des coûts de participation aux divers ateliers et séminaires organisés en France ou à l'étranger.



1. FICHE D'IDENTITÉ

Le projet d'accompagnement de coopératives de producteurs de fruits et épices pour la commercialisation en Commerce Équitable sur la Côte Est vise à appuyer plusieurs coopératives et centrales de coopératives de producteurs malgaches (plus de 550 familles) sur la Côte Est pour commercialiser leur production de litchis, vanille et épices, cacao, sucre, sur les marchés du commerce équitable. Voir [AVSF](#) et [Ethiquable](#).

Pays considérés : Madagascar

Période de mise en oeuvre : 2008-2018 (action toujours en cours)

Composition du consortium : Depuis 2008 : **en France :** AVSF et Ethiquable (SCOP française de commerce équitable) - **à Madagascar :** Initialement, la coopérative Fanohana (vanille, épices, litchi, ananas) puis les coopératives Magneva (ananas, litchi), Mitsinjo (épices), PAACO (sucre).

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : FIDA de 2008 à 2013 (environ 24k€/an); Région Auvergne Rhône-Alpes (RRA - environ 25k€/an) jusqu'en 2017, depuis 2018, la Région Normandie a pris la relève (26k€/an); Fondation Firmenich (pendant 2 ans); AFD (30k€/an), Ethiquable (environ 30k€/an).

Total : entre 90k€ et 100k€/an

Type de projet et financement : Projet né d'une initiative conjointe d'AVSF et d'Ethiquable, sur financements principaux de types subventions (AFD convention programme AVSF, Régions sur financement d'initiatives ONG dans le cadre de programmes de coopération décentralisée sur des territoires prioritaires) et financement propre d'Ethiquable (subvention à des projets d'appui aux Organisations Paysannes - OP -partenaires).

Conventionnements : Convention de subvention AVSF-Ethiquable pour le montant apporté par Ethiquable + Convention de subvention AVSF-RRA puis Région Normandie. Pas de convention signée entre AVSF et Ethiquable sur le programme dans son ensemble (objectifs, actions) mais accord signé sur les Termes de Référence d'un poste commun mutualisé d'assistance technique expatriée AVSF-Ethiquable créé en 2015 auprès des coopératives partenaires.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance : Pas d'instances de gouvernance formellement créées, en dehors d'un comité annuel d'évaluation de l'assistance technique mutualisée auprès des coopératives, du rôle AVSF et Ethiquable, enfin des priorités d'actions auprès des coopératives pour l'année suivante. Les autres coordinations entre AVSF et Ethiquable se sont faites (a) lors de missions sur le terrain de l'un ou l'autre des partenaires (b) à l'occasion de la visite annuelle en France de l'assistant technique expatrié mixte Ethiquable-AVSF.

2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values : Alliance pertinente et apportant des plus-values :

de complémentarité de métiers et compétences :

- Ethiquable : commercialisateur éthique, conseil aux organisations (qualité, certification, etc.) et préfinancement à organisation pour la collecte lors des campagnes agricoles.
- AVSF : soutien et assistance technique aux OP : production et qualité (y compris récolte, tri, stockage), mise en place de certifications et systèmes de contrôle interne, gestion administrative et financières, structuration de l'organisation et gouvernance, diversification commerciale.

pour plus d'efficacité et efficience : sans ces métiers et compétences complémentaires, l'action n'aurait pas atteint les résultats positifs obtenus en termes de structuration des OP, prise de parts de marché à l'international sur des marchés bio, commerce équitable et de qualité, enfin retour économique sur les revenus des producteurs et les communautés (primes, etc.).

au niveau financier : une combinaison et complémentarité de moyens publics apportés par l'ONG et privés de l'entreprise, certes faibles, mais in fine suffisants pour mener à bien et à minima dans la longue durée une action pertinente, cohérente et efficace.

politique pour la communication et le plaidoyer en France et à Madagascar : AVSF et Ethiquable défendent le même point de vue sur le rôle des OP sur les filières et l'orientation d'un commerce équitable visant le renforcement d'organisations paysannes fortes sur leurs territoires et sur les marchés ; elles partagent une même vision et diagnostic de la situation des OP malgaches sur les marchés de produits à l'export. L'alliance ONG-Entreprise est bien perçue par les interlocuteurs politiques, institutionnels et financiers (« mode » du partenariat public-privé) ; elle ouvre des portes pour communiquer et plaider auprès de ces acteurs, en faveur du rôle des OP sur les filières et du rôle puissant du commerce équitable pour « transformer » les relations sur les filières et les territoires (reconnaissance politique et économique des OP comme acteurs économiques).

Risques : Dans le cadre d'un partenariat ONG - entreprise intéressée par du sourcing durable et éthique, militante et elle-même active auprès des OP clientes et partenaires, risques :

- **de chevauchement des expertises et actions voire de déplacement des rôles et métiers,** l'entreprise pouvant parfois être tentée de développer elle-même ce type d'appui, conseil technique, renforcement des organisations (ce qu'elle fait sur d'autres territoires).
- **d'une coopération de l'ONG trop fonctionnelle à l'entreprise, ou à inverse, que l'ONG ne considère l'entreprise que comme « bailleur » et pas comme partenaire,** donc ne l'associe pas au bon moment à ses réflexions stratégiques et de choix d'actions ou dispositif, ou reste insuffisamment à son écoute ;
 - Ces 2 risques ont aussi été mitigés par un équilibre dans le plan de financement construit du projet.

- **d'équilibre de la communication externe entre l'ONG et l'entreprise - et in fine de reconnaissance du rôle de l'ONG -**, l'entreprise ayant une capacité supérieure à communiquer et attirer autour d'elle intérêt et financement, de par son rayonnement aujourd'hui parfois plus fort auprès des bailleurs et acteurs politiques, en particulier internationaux.

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Conditions remplies dans le cadre de ce consortium :

- Une condition sine qua non et un gage tant pour l'efficacité de l'action que le règlement de futures difficultés et différends potentiels : **un partage confirmé - ou à confirmer si non exprimé - d'une plateforme commune de valeurs et positionnement éthique et politique vis à vis de l'action définie et ses finalités.**
- **Du temps initial mis à disposition et des moyens mis en œuvre pour du dialogue et un diagnostic partagé sur la situation locale** : mission commune, temps de réflexion et partage du diagnostic.
- **Équilibre requis dans le plan de financement du projet et les obligations réciproques d'apport en financement** : pour un équilibre nécessaire des pouvoirs dans le dialogue et les prises de décisions futures.

2. Marges de progrès :

- **Conventionnement requis, simple et court, portant outre sur les règles de gestion, sur :**
 - (a) les instances et modalités d'arbitrage et de règlement de différends entre les partenaires,
 - (b) les règles et pratiques de communication, de capitalisation et diffusion d'informations : productions écrites, audio, web, études, présentation de produits et salons, packagings produits, etc.)
- **Du temps mis à disposition par des dispositifs souples (mission conjointe, réunion visio, etc.) et des moyens minima pour des évaluations régulières plus formalisées.**
- **Une instance plus formalisée annuelle de dialogue entre les deux parties pour des accords partagés et formalisés sur les marges de progrès** : gestion, communication, stratégie et actions prioritaires, gestion conjointe de différends, etc.

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

Aux partenaires publics désireux de développer ces partenariats publics et privés :

- Dans le cas de coopération entreprise-ONG au cœur du business de l'entreprise, accepter dans certains cas de financer les coûts de transactions entre partenaires et de fonctionnement de l'ONG, y compris en France (déplacements réunions, comité de pilotage, participations à des événements divers, communication, capitalisation, etc.), car l'entreprise est in fine et normalement peu enclin à dépenser trop de moyens financiers sur des coûts de transaction ou de fonctionnement, au détriment d'investissements - matériels ou immatériels - productifs.
- Soutenir le cofinancement d'opérations impliquant des ONG de développement et des entreprises de l'économie sociale et solidaire, les moyens actuellement disponibles (notamment en France - voir faiblesse moyens AFD sur ces volets - et Europe) étant dramatiquement restreints.

Aux partenaires publics et privés :

- Financer les études préalables conjointes entre membres du consortium (missions terrain, ateliers, etc.), gage d'une alliance solide, d'un diagnostic partagé et d'une action à priori cohérente ;
- Prendre en compte les coûts de transaction et fonctionnement d'une telle coopération (pilotage, évaluation, capitalisation, communication).



1. FICHE D'IDENTITÉ

Projet **Relèvement économique et social au Nord Mali par la relance de l'élevage et l'appui aux collectivités.**

Pays considérés : Mali

Période de mise en œuvre : de décembre 2016 à août 2020

Composition du consortium : AVSF (chef de file) avec pour partenaires VSF Belgique et 2 ONG maliennes : ADESAH et ICD.

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : Un budget total de 6 877 663 € : Union Européenne : 6 250 000 € ; MEAE : 150 000 € ; Région Auvergne Rhône Alpes : 332 281 € ; Cofinancement VSF-B/ICD : 145 382 €.

Type de projet et financement : Appel à Propositions de Projets de l'UE.

Conventionnements : Convention UE - AVSF puis convention AVSF/ADESAH, convention AVSF/VSF B et convention VSF B/ICD.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance : Ont été mis en place :

- un **Comité de Coordination semestriel** réunissant les Directeurs Pays et Responsables Administratifs et financiers des partenaires ainsi que le Chef de projet pour fixer les orientations et suivre les avancées,
- un **Comité technique trimestriel** réunissant les cadres des équipes concernées des partenaires pour coordonner l'action et
- un **Comité de sécurité mensuel** réunissant les Directeurs Pays et points focaux sécurité des partenaires.

2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values principales :

- **Complémentarité technique et géographique :** Grâce à la complémentarité des implantations et expériences géographiques historiques, des connaissances et compétences de ses membres, le consortium a permis de mettre en œuvre des activités diversifiées et adaptées aux besoins des populations (nutrition, résilience, sécurité alimentaire) sur un immense territoire de plus de 400 000 km² et dans un contexte de très forte volatilité sécuritaire (Régions Nord et Centre)
- **Renforcement mutuel des compétences :** L'action en consortium a permis un certain renforcement des capacités respectives des cadres des 4 partenaires au niveau du pays et du projet, en particulier sur les questions de sécurité (analyse et procédures).
- **Complémentarité financière :** la constitution du consortium a permis l'obtention d'un plus gros financement (le plus gros budget projet de l'histoire d'AVSF).

Risques principaux ou difficultés principales rencontrés :

- **Coûts de transaction et lourdeur :** La gestion et coordination du consortium sur un gros projet a induit des « coûts de transaction » et de gouvernance importants, non couverts par le budget, et parfois dépassant les capacités humaines de certains partenaires (nombre limité de ressources humaines dans les représentations pays qui ne permet pas de tenir la fréquence de réunions des instances de gouvernance du projet ou lenteur des circuits de décision). De surcroît, se sont rajoutés pour le chef de file, des coûts de transaction initialement non prévus, liés à la coordination souhaitée par l'UE entre les 4 autres consortia sélectionnés sur le grand programme KEY dont dépend le financement du projet Albarka.
- **Différences de vision :** Un partenaire s'est initialement moins impliqué et mobilisé car moins en adéquation dès le démarrage avec la vision et les approches du projet.
- **Financier :** Les ONG locales et l'un des 2 partenaires internationaux ont connu des difficultés de mobilisation des cofinancements.

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L'ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D'UN TEL CONSORTIUM ?

1. Modalités et étapes de création du consortium, négociation et identification de l'action :

- L'identification et le montage de la proposition technique et financière doivent être réalisés avec la participation active et réelle de tous les membres du consortium.
- Le cadrage technique et financier d'un projet de ce type (volume financier important, plusieurs partenaires) entre les membres du consortium devrait être fait en amont de l'AO attendu afin d'être plus efficace et rapide alors que les temps de réponse aux AO se raccourcissent ou que les réponses doivent se faire pendant des périodes de congés.

2. Modalités et étapes de mise en œuvre de l'action (dont partage de responsabilités) :

- La séparation de la gouvernance entre l'équipe projet (comité technique) et la Direction institutionnelle des partenaires (comité de direction) permet de mieux répartir les responsabilités ; elle limite une mobilisation trop fréquente des directions institutionnelles sur la mise en œuvre du projet.

- Une fréquence de réunion plus importante entre le Responsable du projet et les chefs d'antenne des membres devrait permettre d'améliorer la circulation de l'information, mais est rendue parfois difficile dans ce contexte d'intervention (forte volatilité sécuritaire et aire géographique d'intervention très étendue).

3. Construction budgétaire (dont cofinancement), règles et modalités de gestion financières :

- La construction budgétaire avec une participation initiale active de tous les partenaires permet ensuite de faire une répartition du budget par partenaire plus rapidement, sur la base d'une compréhension mutuelle des différentes lignes du budget.
- La négociation doit être engagée et le consensus trouvé entre partenaires avant le dépôt de la note d'intention, sur le budget d'overhead car les frais de gestion internes et coûts de structures sont souvent disparates selon les modèles organisationnels et économiques de chacun (de quasi nul pour un des partenaires maliens à plus de 15% pour un des partenaires internationaux).
- La capacité de cofinancement des partenaires devrait être bien évaluée et un mécanisme d'adaptation ou une parade en cas de défaillance devrait être clairement prévu en amont plutôt que d'avoir à gérer ce type de difficulté en cours ou pire, en fin de projet.

4. Gouvernance et fonctionnement du consortium (dont modalités de décision et arbitrage) :

Le comité de coordination permet de prendre les décisions à haut niveau tout en laissant une grande latitude de proposition aux équipes projets sur la mise en œuvre. Le chef de file doit avoir un rôle d'arbitrage final reconnu, en cas de désaccord (cela n'a pas dû être utilisé car pour chacune des difficultés rencontrées, un consensus a été trouvé par tous les directeurs pays).

5. Gestion des risques :

Le comité de sécurité, la tenue d'un suivi budgétaire consolidé trimestriellement et le comité technique, permettent d'identifier les risques en amont, d'en discuter entre partenaires afin d'avoir une capacité de réaction rapide. Cela est d'autant plus important lorsque le projet se déroule dans des zones de forte insécurité. Le fait que chaque partenaire gère ses RH et son budget défini par une convention de mise en œuvre avec le chef de file permet de clarifier les rôles et responsabilités en cas de difficultés.

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

1. Le délai entre la publication de l'AO et la soumission de projet finaux à l'UE doit être augmenté à au moins 50 jours hors périodes traditionnelles de prises de congés (mois d'août, fêtes de fin d'année), afin de permettre aux membres du consortium de définir leurs modalités de coopération et le ciblage de l'action de manière précise.
2. Le protocole de l'UE mis en place dans le cadre de ce financement Key incluant une phase d'incubation d'une durée de 6 mois pour affiner les propositions - phase qui finalement dure pratiquement 12 mois avec les phases de négociation et de validation entre le bailleur et le chef de file - ne doit être retenu que pour des projets d'au moins 48 mois.
3. Réduire le % de cofinancement pour les gros projets (plus de 5 millions €) dans des zones d'insécurité (et donc pour lesquelles, existe peu de diversification des bailleurs) pour ne pas mettre les ONG de taille moyenne et petite (internationales et locales) en difficulté.
4. Les règles de passation de marché, très lourdes et très contraignantes dans les zones de forte insécurité devraient être assouplies et prendre en compte le fait qu'il y a peu d'entreprises ou de fournisseurs de service dans ces zones, ce qui peut conduire à relancer des appels d'offres infructueux, et donc retarder la mise en œuvre d'activités.
5. Le fait de limiter à 50 % le ratio investissement /fonctionnement ne permet pas de prendre en compte les coûts supplémentaires que nécessite la coordination de consortium et à plus forte raison d'interconsortia.
6. Dans le cas d'interconsortia, il est nécessaire de définir en amont les temps de réunion, d'enquêtes pour la collecte de données, le temps de réalisation de documents, et ne pas les compter dans le calcul final coût de fonctionnement du projet.



1. FICHE D'IDENTITÉ

L'objectif global du projet 3 Frontières est de contribuer au développement et à la paix des territoires transfrontaliers. Son objectif spécifique est d'appuyer le développement socio-économique et de renforcer la cohésion sociale dans les territoires transfrontaliers. Ce dernier objectif se décline en trois résultats qui constituent des composantes du projet :

- Résultat 1 : Les filières agropastorales sont améliorées, génèrent des emplois et des revenus, notamment pour les jeunes et les femmes, et favorisent la gestion concertée et pacifiée des ressources naturelles
- Résultat 2 : Les collectivités de la zone frontalière sont renforcées et rendent disponibles et accessibles aux populations des équipements, infrastructures et services socio-économiques prioritaires au regard de l'apaisement des conflits
- Résultat 3 : Le dialogue social entre les composantes des sociétés locales est renforcé autour d'une compréhension commune des dynamiques de crises et conflits et des enjeux de cohésion sociale

Pays considérés : Mali, Burkina Faso, Niger

Période de mise en oeuvre : Phase d'amorçage : novembre 2018 - juillet 2019 ; Phase de déploiement : août 2019 - juillet 2022 avec probable prolongation d'un an.

Composition du consortium : Le consortium en tant que tel, regroupe l'IRAM (chef de file), le GRET, AVSF, et le Ciedel, tous membres du Groupes *initiatives*. Le GRET, AVSF et l'IRAM travaillent chacun dans un pays d'intervention spécifique en lien avec leur histoire respective. Le CIEDEL intervient de manière transversale au service des membres « opérateurs » sur des thèmes identifiés de manière conjointe afin d'alimenter les modalités d'intervention. AVSF au Mali est en partenariat avec PROMAN et l'AOPP, l'IRAM avec le Rail, et le CIEDEL avec DELTA C. Par ailleurs, AVSF, GRET, IRAM travaillent en partenariat étroit avec des Organisations de producteurs qui mettent en œuvre au profit de leurs membres un certain nombre d'actions de la composante « appui aux filières ». Il s'agit de l'AOPP au Mali pour l'AVSF, l'APSS au Burkina pour le GRET, et de Mooriben au Niger pour l'IRAM

Bailleurs principaux et montants considérés / bailleurs : En phase d'amorçage : AFD : 1 500 000 €, et le Centre de Crise du MEAE : 500 000 €

En phase de déploiement : l'AFD : 50 000 000 € pour le projet dont 19 000 000 € gérés directement par le consortium.

Type de projet et financement : Subvention en Gré à Gré.

Conventionnements : La convention entre l'AFD et le Groupement a été largement discutée au sein du consortium. La convention est au nom du Groupement IRAM-AVSF-GRET-CIEDEL, mais uniquement signée par le chef de file (IRAM). Des conventions spécifiques ont été signées entre chaque membre consortium et le chef de file.

Instances /modalités de pilotage et gouvernance : Actuellement, le projet 3F est en phase transitoire (entre la phase d'amorçage et la phase de déploiement) et le dispositif repose sur :

- **Un comité de direction**, qui regroupe les 4 directions des membres du consortium et qui assure la relation avec l'AFD, en charge des grandes orientations stratégiques,
- **Un comité exécutif**, composé des responsables techniques -siège- en charge du suivi du projet et qui se réunit tous les mois, pour partager sur l'avancée du projet afin que chacun sache ce qui se passe dans les autres pays,
- **Des comités de Pilotage au Niger, au Mali, appelé comité de revue au Burkina :** pour faire des points de suivi rapprochés sur les avancées et difficultés (interne pays).

2. SYNTHÈSE DES PLUS-VALUES ET DES RISQUES LIÉS DIRECTEMENT À LA MODALITÉ « CONSORTIUM »

Plus-values :

- Complémentarités techniques et géographiques entre les membres du consortium, et de leur antériorité de travail en partenariat dans les zones ciblées,
- Capacité financière des membres du consortium (sièges) et avances de trésorerie très conséquentes de leur part.
- Apprentissage mutuel (sur des aspects thématiques : filières, collectivités, ...ou autre : sécurité), qui dépasse le strict cadre du projet.
- Capacité à faire valoir un point de vue vis-à-vis de l'AFD : construire un positionnement commun, en réaction à l'approche 3D Défense - Diplomatie - Développement

Risques principaux :

- Risque d'une défaillance de coordination (car requiert du temps et induit des coûts élevés) pourtant essentielle.
- Risque d'un manque de cohérence dans la démarche (approches pays qui sont susceptibles de ne pas toujours s'inscrire en cohérence ; d'autant que la dimension « gestion des savoirs » n'est pas internalisée aux opérateurs de mise en œuvre sur le terrain, mais assurée par un membre du consortium dédié).
- Risque de ne pas réussir à construire une véritable « approche régionale » (3 projets juxtaposés).
- Risque au niveau des procédures internes (actuellement en phase de construction) : actuellement très souples, mais ne pas tomber dans l'extrême inverse (trop de bureaucratie), au risque de perdre de vue les enjeux du projet > l'enjeu est toujours de trouver le juste milieu.

- Risque lié aux « pas de temps » différents entre les 3 pays, qui (a) pèserait sur la dimension apprenante = pas possible de croiser les regards car stade de mise en œuvre des projets très différents et (b) induirait des difficultés à demander le renouvellement des avances, si un pays très en retard dans ses décaissements, mettrait alors en situation inconfortable les autres pays.

3. QUELLES SONT LES CONDITIONS – QUE VOUS AVEZ REMPLIES OU QUI DEVRAIENT L’ÊTRE – DE MAÎTRISE ET RÉUSSITE D’UN TEL CONSORTIUM ?

1. Modalités et étapes de création du consortium, négociation et identification de l’action :

- Une confiance réciproque et un langage et des principes d’intervention communs (ex : principe d’intervention similaire avec implication d’un partenaire local) ; des expériences préalables de consortium avec certains membres (pas une condition sine qua non mais un avantage certain !).
- Prendre le temps de la discussion sur les principes d’intervention, objectifs du projet, et « transversalité » de l’action (pour définir le projet en commun).
- Des discussions financières totalement transparentes et un traitement équitable pour ce qui est de l’enveloppe financière (au regard notamment du périmètre d’intervention et du nombre de communes concernées).
- Des règles de coordination suffisamment claires (définition des rôles, responsabilités des membres, gouvernance du projet et du consortium).

2. Modalités et étapes de mise en œuvre de l’action (dont partage de responsabilités) :

- Intégrer des échanges sur le diagnostic de situation et sur les enjeux identifiés pour produire de la connaissance et améliorer en continue les pratiques (ex : intégrer approche “ne pas nuire” au dispositif d’appui à la maîtrise d’ouvrage communale, savoir travailler dans un contexte sécuritaire très dégradé, ...).
- Tenir compte de l’évolution des contextes d’intervention et de la capacité du projet à mettre en œuvre les actions pour réajuster le cas échéant les modalités d’intervention (et par exemple revoir les répartitions entre pays).
- Exploiter / disposer d’un regard externe « neutre » sur les aspects opérationnels / mise en œuvre des activités dans chaque pays (comme celui que propose le CIEDEL) qui peut également alimenter la réflexion sur le mode opératoire du consortium.

3. Construction budgétaire (dont cofinancement), règles et modalités de gestion financières :

Capacité à préfinancer une grande partie des activités sur un tel programme.

4. Gouvernance et fonctionnement du consortium (dont modalités de décision et arbitrage) :

- Chaque membre doit jouer le jeu du consortium et respecter les règles qui le régissent (notamment respecter les aspects de coordination tels que définies de manière collective - par ex. : modalités de validation des TdR pour les expertises court-terme).
- Se donner la capacité à s’autoévaluer (liberté de parole des membres) et améliorer le dispositif existant (ce qui a été fait entre les deux phases).

5. Gestion des risques :

Risque sécuritaire prédominant : il s’agit d’une vraie question qui doit tenir compte de la « souveraineté » des acteurs terrains (qui disposent normalement d’une information actualisée et rapprochée et sont donc à priori en mesure d’évaluer la possibilité d’intervenir dans les communes d’intervention), mais la coordination doit également assurer une vigilance spécifique et pouvoir bloquer des missions terrain, si elle estime que les conditions minimales ne sont pas réunies pour pouvoir les faire et pour s’assurer d’une égalité de traitement des équipes terrain.

4. RECOMMANDATIONS FINALES AUX PARTENAIRES FINANCIERS

1. Au-delà du financement, **ne pas sous-estimer le temps de la discussion** (concertation entre membres du groupement) **et des diagnostics préalables** avant les activités proprement dites.
2. **Plus de cohérence et de constance** (ex : information sur les budgets, sur les objectifs, ...) **de la part du bailleur dans son positionnement, dans son discours** (agence régionale, agence nationale, ...) **et plus de clarté dans ses exigences** afin que le consortium soit en mesure de se positionner et de mettre en avant ses plus-values (en termes organisationnel, technique, financier).
3. **Reconnaissance de la part du bailleur qu’il ne peut y avoir d’ « harmonisation » des pratiques mais bien recherche d’une cohérence des interventions** dans le respect des contextes nationaux et des identités des différents membres du groupement.
4. **Privilégier aussi le dialogue technique**, et pas seulement le dialogue sur les aspects contractuels, financiers, et procéduriers.