

Créer un partenariat

SECTION 2



Créer un partenariat

Chapitre 1: Principes généraux	51
Chapitre 2: L'accord financier	57
Chapitre 3: L'accord écrit	73

Principes généraux

À quoi sert la collaboration?

- Grâce à la collaboration, les activités ne se chevauchent pas et les ressources ne sont donc pas gaspillées.
- Les organisations sont moins en concurrence pour les ressources et la visibilité.
- Elles peuvent doubler leurs moyens: en parlant d'une seule voix, par exemple, nous pouvons mieux défendre nos bénéficiaires.
- La collaboration permet aux organisations d'utiliser leurs ressources de manière complémentaire, de façon à répondre à des objectifs communs qu'aucune d'entre elles ne serait en mesure de satisfaire à elle seule.
- À son niveau le plus élevé ("partenariat total"), la collaboration peut permettre aux organisations de créer de nouvelles ressources et de développer de nouvelles idées qu'elles ne pourraient créer ou développer seules.



On trouvera ci-dessous une liste d'éléments que chaque organisation peut apporter à une relation de travail:

- ressources financières
- ressources matérielles
- compétences/connaissances
- idées
- relations (influence) avec les communautés, les donateurs, les gouvernements ou le secteur privé.

Il va de soi que travailler ensemble prend du temps et demande un certain engagement, et plus grands sont les bénéfices escomptés, plus l'on devra normalement s'engager. Il n'est pas réaliste de penser que toutes les relations organisationnelles se solderont par des partenariats totaux. L'une des premières étapes dans la mise en place d'une relation de travail consiste à évaluer la mesure dans laquelle chaque organisation est désireuse et en mesure de nouer un partenariat et de fournir le niveau d'engagement que cela exige. Il n'y a pas de mal à avoir une forme simple de relation de travail, dans laquelle l'on n'est pas censé créer de nouvelles ressources ou développer de nouvelles idées, si cette relation procure des avantages réciproques.

Principes du partenariat

Le PAM a mis au point un ensemble de principes qui servent de guide à ses relations avec les ONG. Ces principes sont exposés dans l'encadré 2:

ENCADRÉ 2

Le cadre du partenariat PAM-ONG

Objectifs communs, respect et confiance mutuels

Les partenaires doivent partager la propriété du programme ainsi que la responsabilité des succès et échecs du programme ou de l'activité, y compris des démarches communes à l'égard des médias et des donateurs.

Conception conjointe de la prise de décisions en commun sur les activités communes

Aucune décision de créer des partenariats efficaces ne peut être prise aussi longtemps que le PAM et les ONG ne considèrent pas leurs efforts conjoints d'exécution des programmes comme plus productifs que ce qu'ils pourraient réaliser individuellement.

Engagement à bâtir et à entretenir des partenariats

Les partenariats ne se construisent pas du jour au lendemain, et ils exigent des investissements importants en temps et en personnel.

Volonté de renoncer à un certain niveau d'indépendance pour réaliser des programmes conjoints

Engagement en faveur de la transparence et de l'obligation de rendre compte

Ouverture et honnêteté dans les relations de travail sont des conditions préalables de la confiance. Le partenariat se fonde sur un engagement de partager les informations et de s'entendre sur les procédures nécessaires pour rendre compte aux donateurs.

Source: Adapté de *Le PAM et les ONG: un cadre général pour le partenariat*, document de politique générale, PAM, Rome, 2001

Deux autres principes énoncés dans le document "*The Partnering Toolkit*" (2003) devraient être ajoutés aux principes ci-dessus:

Équité

Qu'entend-on par équité dans une relation où l'on note des divergences importantes de pouvoir, de ressources et d'influence? L'équité implique le droit de participer d'égal à égal à une réunion et la validation des contributions que l'on ne peut quantifier simplement en termes de valeur monétaire ou de profil public.

Avantage réciproque

Si tous les partenaires doivent contribuer au partenariat, ils devraient également avoir le droit d'en bénéficier. Un partenariat sain s'emploiera à procurer des avantages spécifiques à chaque partenaire, qui seront supérieurs aux bénéfices communs à tous les partenaires. Ce n'est que de cette façon que le partenariat garantira l'engagement continu des partenaires et qu'il sera donc durable.

Comment faire fonctionner le partenariat?

Trois éléments clés doivent être exposés lorsque l'on noue une relation de travail, à savoir:

Des objectifs précis:

- Quels sont les objectifs des deux organisations?
- Lesquels de ces objectifs seront couverts par la relation?
- Que visent les organisations par cette relation: s'agit-il simplement d'éviter toute concurrence et le chevauchement des activités ou attend-on plus de la relation?

Des rôles clairs:

- Qui fournit quoi? (cet aspect sera normalement couvert dans l'accord de partenariat)

Des procédures claires:

- Comment communiquerez-vous: quels renseignements seront communiqués, par quels moyens, à quelle fréquence?
- Comment prendrez-vous vos décisions?
- Comment examinerez-vous et résoudrez-vous les différends (n'oubliez pas que toutes les relations peuvent susciter des différends qui pourront aboutir à de meilleures solutions)?
- Comment ferez-vous savoir à l'autre organisation ce que vous pensez de votre relation institutionnelle?

Naturellement, vous pourrez souhaiter changer ces procédures au fur et à mesure que votre relation évoluera et que de nouvelles questions se poseront. Les deux parties devraient se sentir libres de le faire. Il est toutefois utile d'aborder ces aspects "au préalable".

Il va de soi que chaque organisation et secteur aura ses propres priorités et sans doute du mal à accepter les priorités de l'autre – cependant, si l'on respecte ces principes, les luttes et les tensions peuvent être examinées dans le cadre d'un dialogue ouvert et un compromis peut être trouvé.

Quel type de partenariat le PAM entretient-il avec les ONG?

Le PAM collabore avec cinq grandes catégories d'ONG: 1) les grandes ONG internationales; 2) les ONG internationales de moindre envergure; 3) les grandes ONG nationales qui opèrent dans leur pays d'origine; 4) les ONG locales; et 5) les organisations communautaires telles que les associations et les paroisses locales. Le PAM entretient diverses relations avec ces organisations, qu'il résume en trois types principaux; 1) le "partenariat de coopération"; 2) le "partenariat complémentaire"; et 3) le "partenariat de coordination".

Les partenariats ne s'excluent pas mutuellement mais coexisteront très probablement. Bien qu'ils ne reflètent souvent pas tous les principes du partenariat énoncés plus haut dans le présent chapitre, il est possible d'œuvrer en ce sens.

Partenariat de coopération (autrefois appelé "partenariat d'exécution")

C'est le type de relation que le PAM entretient le plus fréquemment avec les ONG. Les partenaires coopérants sont normalement responsables de l'exécution d'une activité au nom du PAM, telle que le transport, l'entreposage et la distribution, en général dans le cadre d'une intervention d'aide alimentaire conçue par le PAM. Ce dernier reste responsable de l'intervention devant le gouvernement et le Conseil d'administration.

Dans ce type de partenariat, l'ONG fournit généralement un service lié à la distribution de denrées alimentaires et le PAM couvre les dépenses encourues par l'ONG lors de l'exécution de ce service. Ce partenariat de coopération est officialisé par un accord signé entre le PAM et le partenaire coopérant, qui stipule clairement les obligations de chacune des organisations, les ressources qui doivent être engagées et par qui (voir le chapitre 3 de la présente section).

La mesure dans laquelle la relation évoluera vers un type plus complémentaire de partenariat dépendra en grande partie de la capacité de l'ONG en termes de ressources financières et humaines.

Partenariat complémentaire

Dans un partenariat complémentaire, le PAM et l'ONG peuvent concevoir une intervention ensemble, avec des objectifs et un groupe cible communs ou le PAM

peut fournir une aide alimentaire dans le cadre d'un programme plus important de l'ONG, qui atteint les bénéficiaires du PAM et partage ses objectifs.

Dans ce type de partenariat, le PAM et l'ONG apportent chacun les ressources qu'ils sont le mieux à même de fournir. Le PAM fournit des vivres et l'ONG des intrants non alimentaires.

Parmi les exemples, on citera celui d'une ONG gérant des centres de formation pour femmes auxquelles le PAM fournit des vivres. En apportant un soutien nutritionnel aux femmes et aux jeunes enfants qui se rendent dans ces centres, le PAM atteint les bénéficiaires qu'il escomptait. En même temps, en incitant les femmes à se rendre dans ces centres, le PAM aide l'ONG à atteindre un plus grand nombre de bénéficiaires que prévu.



Autre exemple de partenariat complémentaire, le "kit d'activités" que le PAM mène en partenariat avec d'autres institutions des Nations Unies et des ONG. Ce kit comprend les activités suivantes: alimentation scolaire, éducation de base, déparasitage et enrichissement des aliments en micronutriments, enseignement sur le VIH/Sida, prévention du paludisme, promotion de l'utilisation de fourneaux à bois propres et efficaces et création de potagers scolaires/parcelles boisées. Le PAM fournit l'élément vivres de ce kit.

Il n'existe pas d'accord normalisé qui officialise ce type de partenariat. Dans certains cas, une version adaptée de l'accord PAM-partenaire coopérant est utilisée et devra indiquer les futurs mécanismes de coordination ainsi que la façon dont les fonctions de suivi et d'établissement des rapports seront réparties.

Partenariat de coordination

Dans le "partenariat de coordination", le travail de l'ONG est distinct de celui du PAM mais il est dans l'intérêt des deux organisations de partager l'information et de se tenir l'une et l'autre au courant des activités menées.

Ce type de partenariat peut particulièrement convenir si l'ONG se livre à des initiatives de plaidoyer. Il peut aussi être valable lorsqu'une ONG travaille dans une région et le PAM dans une autre, ou lorsque l'ONG traite principalement avec un ministère tandis que le PAM est en liaison avec un autre. Ce type de partenariat est également pertinent lorsque l'ONG et le PAM travaillent avec un groupe similaire de bénéficiaires mais n'ont pas conclu d'accord officiel.

Tableau 1: Tableau détaillé sur les types de partenariat noués entre le PAM et les ONG en comparaison d'une relation commerciale

	Commerciale	Coopération (Exécution)	Complémentaire	Coordination
Objectifs communs	Non	Oui	Oui	Pas nécessairement
Principes communs	Non	Oui	Oui	Oui
Conception conjointe	Non	Souhaitable	Souhaitable	Non
Le PAM fournit en général:	• de l'argent	• des vivres • de l'argent • une formation • une influence/ un appui	• des vivres • de l'argent • une formation • une influence/ un appui	• des informations/ conseils
L'autre organisation fournit:	• un service spécifique à but lucratif	• un ou des services spécifiques à but non lucratif	• des intrants non alimentaires • de l'argent • des matériaux • une formation • du personnel/ des conseils techniques	• des informations/ conseils
Type d'accord	Contrat	Accord PAM-partenaire coopérant	Version adaptée de l'accord PAM-partenaire coopérant	Aucun

Lectures conseillées et références:

The International Business Leaders Forum (IBLF) et Alliance mondiale pour l'amélioration de la nutrition (AMAN). 2003. *The Partnering Toolbook*.

PAM. 2001. *Techniques et outils participatifs - Guide du PAM*. Rome.

PAM. 2003. *Self-Appraisal of World Food Programme Collaboration/Partnership with NGOs*. Bureau régional pour l'Afrique australe.

PAM. 2005. *WFP's Relationship with NGOs in 2004*. Rome.

“Le PAM et les ONG: un cadre général pour le partenariat” (WFP/EB.A/2001/4-B).

L'accord financier

Que paiera le PAM?

En général, le PAM essaiera de rembourser tous les coûts justifiés liés à l'acheminement effectif de l'aide alimentaire du PAM aux bénéficiaires et à sa gestion. Le PAM encourage vivement le partage des coûts avec les ONG partenaires. La mesure dans laquelle il remboursera les frais associés au transport et à la distribution des vivres aux bénéficiaires ou à toute autre activité connexe dépendra:

- du type d'intervention et d'activités que l'ONG cherche à financer: par exemple, l'aide alimentaire complète-t-elle ou non un programme existant de l'ONG;
- de la capacité financière de l'ONG;
- des propres ressources financières du PAM - le financement à sa disposition.

L'ONG devrait être transparente à propos de toutes les autres sources de financement dont elle bénéficie pour une intervention particulière et de la mesure dans laquelle elle contribue elle-même au financement de l'intervention.

Le niveau de participation de l'ONG dans une intervention devrait être convenu avec le bureau de pays du PAM avant que l'intervention ne soit lancée. Il conviendrait de préciser bien avant de signer l'accord PAM-partenaire coopérant¹¹ la responsabilité de chacune des étapes dans la chaîne de livraison de l'aide alimentaire et de l'indiquer clairement dans l'accord lui-même (voir le chapitre 3 de la présente section). Cet accord servira de guide pour le remboursement des frais.

11. Autrefois appelé “lettre d'entente”. L'accord PAM-partenaire coopérant est une version normalisée de la lettre d'entente. Il s'agit d'un modèle d'accord-type qui énonce les rôles et les obligations du PAM et des partenaires coopérants.



Les encadrés 3 et 4 décrivent en détail les dépenses que le PAM essaiera de prendre à sa charge si elles sont justifiées et si ses fonds le lui permettent, et celles qu'il ne couvrira pas et dans quels cas. En outre, le financement du PAM fera l'objet de restrictions éventuelles de la part des donateurs.

ENCADRÉ 3

Dépenses que le PAM pourra prendre à sa charge

- Personnel s'occupant de la planification, de l'administration, de la livraison et du suivi de la distribution de vivres.
- Location des bureaux, que leur localisation soit centrale ou qu'ils soient situés sur le terrain, sécurité et assurance, fournitures de bureau, communications et frais connexes, directement liés à l'appui fourni dans le cadre des opérations du PAM*.
- Fournitures de bureau, équipements et matériels de communications achetés ou utilisés dans le cadre des opérations du PAM, y compris les frais de transport, de manutention et de retour éventuel de ces équipements et matériels aux sites d'origine*.
- Frais associés à la distribution effective et à l'entreposage des vivres fournis par le PAM, y compris les frais de main-d'oeuvre, de location et d'entretien des entrepôts. Ces dépenses incluent les traitements par fumigation, la protection contre l'incendie ou autres dépenses connexes, ainsi que les frais de matériel, par exemple, pelles, balances, conteneurs de distribution, sacs et récipients destinés au réemballage.
- Frais de location et d'entretien, d'assurance et de carburant des véhicules utilisés pour le transport des produits alimentaires et le suivi des distributions de vivres.
- Coûts associés au renforcement des capacités des ONG locales, lorsqu'ils sont directement liés à l'opération du PAM, en matière de planification, de gestion et de suivi des distributions de produits alimentaires, y compris la formation dispensée à cette fin.
- Frais encourus lors de la formation, du renforcement des capacités, du suivi et de l'établissement des rapports et liés à l'exécution de la politique du PAM sur l'égalité entre les sexes telle que décrite dans les Engagements renforcés en faveur des femmes, dans la Directive ED2003/006 du Directeur exécutif – Version révisée des *Normes de conduite requises des fonctionnaires internationaux*, et dans le Bulletin du Secrétaire général des Nations Unies – *Dispositions spéciales visant à prévenir l'exploitation et la violence sexuelles*.
- Dépenses d'équipement lorsqu'elles servent uniquement à la distribution des vivres et à des services connexes et si l'achat est approuvé au préalable et avec le bureau de pays du PAM.
- Commission de 5 pour cent pour frais de gestion pour couvrir une partie des frais administratifs du siège de l'ONG**.
- En cas de rupture de la filière, les coûts de l'ONG liés à l'interruption de l'intervention et ceux découlant d'une prolongation de la durée de l'intervention, seront en principe couverts par le PAM mais à raison de seulement deux mois de coûts fixes au plus.

* Si le partenaire est présent depuis plusieurs années dans le pays, le coût des locaux, des fournitures et de l'équipement utilisés aux seules fins du PAM dans le cadre d'un projet particulier seront peu élevés. Il importe de noter que ces coûts doivent être calculés par rapport aux activités que le PAM entreprend avec le partenaire dans le cadre d'un projet quelconque.

** Dans des cas exceptionnels, où une ONG gère des activités du PAM à l'extérieur de son siège, l'ONG peut inclure une part des dépenses du siège aux fins d'examen par le PAM dans les coûts normalement prévus dans le cadre d'un accord de remboursement.

ENCADRÉ 4

Dépenses que le PAM ne prendra pas à sa charge

- Évaluation initiale, par l'ONG, des coûts associés à une opération.
- Tous les frais découlant des activités menées par l'ONG indépendamment des distributions d'aide alimentaire mais parallèlement à celles-ci***.
- Une commission pour frais de gestion au cas où:
 - L'ONG dirigerait un programme séparé parallèlement à l'opération – les frais de gestion devraient être couverts par le programme en question – ou;
 - un accord aurait été signé entre le PAM et l'ONG en vertu duquel l'ONG finance des aspects particuliers de l'opération.
- Coûts fixes ou tout autre coût au cas où il faudrait mettre un terme aux opérations du PAM et l'ONG aurait reçu une notification écrite 30 jours avant la fin de l'opération (tel que convenu dans l'accord PAM-partenaire coopérant, point 2.2).
- Véhicules légers****.

*** De tels cas impliqueront une formule de participation aux coûts entre les deux organisations. Une reconnaissance officielle de l'activité de l'ONG et de son rôle est nécessaire, de même qu'un accord qui énonce le partage éventuel des coûts; et/ou la reconnaissance de la contribution de l'ONG à un programme d'appui parallèle ou connexe (par exemple, dans le domaine de la nutrition, de la santé, de l'assainissement, etc.).

**** Ce n'est que dans des circonstances exceptionnelles que les véhicules légers seront couverts et uniquement avec l'approbation préalable du bureau de pays du PAM.

Comment le PAM demande-t-il un financement?

Les donateurs donnent au PAM des vivres (contributions en nature) et de l'argent (contributions en espèces) pour acheter des produits alimentaires, ainsi qu'une somme prédéterminée qui couvre les coûts opérationnels associés à l'exécution des activités d'aide alimentaire, y compris la distribution des vivres aux bénéficiaires. Le montant que le PAM reçoit pour couvrir les coûts opérationnels est calculé sur la base d'une formule fixe x dollar E.-U. /par tonne, c'est-à-dire, pour y tonnes de vivres, le PAM recevra y fois x dollars E.-U./par tonne en espèces. Cet argent doit couvrir toutes les dépenses liées à l'opération, y compris les coûts de l'intervention de l'ONG. Le PAM peut uniquement rembourser les dépenses de l'ONG s'il obtient le financement requis.

Que devrait inclure le budget de l'ONG?

Lors de l'établissement d'un budget, l'ONG devrait être consciente du fait qu'elle devra fournir les documents suivants:

- les tableaux des coûts 1 et 2 (voir l'annexe 1);
- un descriptif budgétaire (pour de plus amples détails, voir la section ci-dessous consacrée au descriptif budgétaire);
- une proposition de projet (pour un exemple, voir l'annexe 2).

Les tableaux des coûts, le descriptif budgétaire et la proposition de projet devraient tous être remis au PAM en même temps.

Le budget de l'ONG devrait être fondé sur:

Une estimation réaliste des coûts - Une estimation précise des coûts de l'ONG doit être fournie dans les limites des conditions connues, car elle déterminera les sommes dont le PAM finira par disposer. Si possible, il est recommandé que le PAM et l'ONG travaillent ensemble à l'estimation du coût d'une opération.

Une estimation des coûts proportionnelle aux activités du PAM et du partenaire - Dans tous les cas, le coût estimatif des fournitures de bureau, du loyer et des frais de fonctionnement doit être proportionnel aux activités que le PAM mène avec le partenaire. Si l'ONG est présente dans le pays depuis de nombreuses années, le loyer du bureau, les fournitures, le matériel informatique et de communications et le mobilier seront censés:

- exister déjà; et/ou
- avoir été imputés à un autre projet du PAM; ou
- la part des activités du PAM que le bureau mène est faible par rapport aux autres projets du partenaire.

L'ONG devrait veiller à ce que:

Les coûts soient comparables à ceux d'activités similaires menées dans le pays - L'ONG devrait veiller à ce que les coûts soient comparables à ceux d'opérations et de situations similaires dans le pays. Bien que le PAM n'impose pas de tarifs, que ce soit pour les salaires, les loyers ou d'autres services, lorsqu'il examine le budget de l'ONG, il comparera les coûts avec les normes appliquées localement dans le cadre d'opérations similaires.

Les coûts fixes soient calculés séparément des coûts variables - Le montant remboursé à l'ONG est calculé sur la base d'une estimation des coûts fixes (qui sont fonction de la durée des activités) plus une estimation des coûts calculée sur la base du volume en tonnes à distribuer ("coûts variables"). L'ONG doit remplir les deux sections du tableau qui exposent ces différents types de coûts (voir l'annexe 1). Les coûts fixes devraient être inscrits dans la section A et les coûts variables dans la section B.

Les coûts liés à la cessation progressive de l'activité soient inclus dans le budget - Les

coûts liés à la cessation progressive d'une intervention et ceux liés à sa clôture complète doivent être estimés et inscrits au budget. Si l'ONG n'est pas en mesure d'estimer ces coûts aux stades de la conception et de la planification, elle devra le faire avant que l'accord ne prenne fin.

La description du budget de l'ONG devrait comprendre:

- les activités proposées par l'ONG, accompagnées d'informations détaillées sur le personnel et la manière dont les coûts ont été estimés;
- le matériel de communications et informatique et son coût;
- les besoins prévus en voyage, le coût estimatif de ces voyages et son calcul;
- toute initiative de formation pour laquelle un financement est sollicité en indiquant les bénéficiaires, l'objet, la raison et le calendrier de la formation;
- toute autre activité complémentaire que l'ONG propose d'exécuter et leur relation par rapport à l'aide alimentaire du PAM;
- tous les coûts qui seront couverts par l'ONG lors de l'exécution des activités complémentaires si celles-ci sont liées aux interventions d'aide alimentaire du PAM.

Théoriquement, l'ONG et le bureau de pays du PAM devraient examiner et revoir le descriptif budgétaire afin de vérifier que tous les renseignements dont le PAM a besoin pour justifier son propre budget y figurent. Le descriptif budgétaire peut faire partie intégrante de la proposition de projet de l'ONG (voir, par exemple à l'annexe 2, le modèle de proposition de projet établi par le bureau de pays du PAM au Zimbabwe).

Révisions budgétaires

Le PAM envisagera des révisions budgétaires dans les cas suivants:

- L'arrivée des vivres est retardée.
- La filière est interrompue.
- Les distributions sont poursuivies au-delà de la période prévue initialement.
- Les distributions sont augmentées ou réduites.

Dans ces circonstances, l'ONG devrait soumettre un budget révisé qui rendra compte des modifications apportées, notamment de tous les coûts supplémentaires encourus, par suite du retard ou de la prolongation de l'intervention. L'ONG devrait utiliser les mêmes formulaires budgétaires (voir l'annexe 1 à la fin du présent chapitre). Ces coûts porteront probablement sur les frais de personnel et d'entretien ainsi que de loyer et les autres matériels et dépenses engagés et inévitables.

Toutefois, l'ONG devrait savoir que si le PAM fera tout son possible pour examiner et répondre à toutes les demandes justifiées, sa propre capacité à financer une opération est liée directement aux ressources dont il dispose pour cette intervention spéci-

fique. Les dépassements budgétaires peuvent exiger des négociations entre le PAM et les donateurs et il n'y a aucune garantie que le PAM recevra l'argent nécessaire pour couvrir les frais supplémentaires.

- **Dans le cas spécifique de ruptures de la filière:** le PAM ne remboursera pas plus de deux mois de coûts fixes.
- **Si le PAM doit mettre fin à une opération plus tôt que prévu:** le PAM ne remboursera à l'ONG aucun frais fixe s'il l'a avertie par écrit 30 jours au moins avant la nouvelle date de clôture. Si le PAM n'envoie pas cette notification dans les délais, il remboursera l'ONG à raison de deux mois de coûts fixes au plus.

Comment les dépenses de l'ONG sont-elles remboursées?

Avance de fonds destinée à couvrir les frais de démarrage/d'augmentation des capacités

Les ONG partenaires peuvent mettre en place des opérations sur un nouveau territoire ou avoir besoin de renforcer considérablement leurs capacités existantes pour faire face à une crise. Si tel est le cas, l'ONG encourra des dépenses avant de commencer à distribuer les vivres fournis par le PAM et pourra donc recevoir une avance destinée à couvrir les coûts estimatifs liés au démarrage de l'opération. Ces coûts comprendront probablement les dépenses liées:

- à la location des bureaux
- aux effectifs
- à l'entretien
- au mobilier et au matériel, y compris le matériel de communications.

Le montant de l'avance dépendra de la durée totale envisagée de l'intervention:

- **pour une intervention de six mois ou plus:** une avance correspondant à trois mois du coût total estimatif de l'intervention de l'ONG sera versée.
- **Pour une intervention de moins de six mois:** l'ONG recevra 30 pour cent du coût total estimatif de son intervention.

En outre:

- L'avance sera normalement limitée à 100 000 dollars E.-U., à moins qu'un chiffre plus élevé n'ait été convenu avec le bureau de pays.
- L'avance sera versée dès que le financement aura été confirmé; elle sera alors versée rapidement, dans un délai de 21 jours, tel que stipulé dans l'accord PAM-partenaire coopérant (les mêmes conditions que pour le paiement des factures s'appliquent).
- Le bureau de pays et l'ONG établiront un calendrier de remboursement de l'avance.

Documents à présenter au PAM pour le remboursement des coûts

Le PAM a besoin des documents suivants pour faire un versement à l'ONG:

- les lettres de voiture du PAM confirmant le transfert des produits du PAM à l'ONG;
- un résumé des lettres de voiture ci-dessus;
- un résumé de la livraison et de la distribution conformément à l'instruction de transport du PAM;
- une facture;
- l'approbation de la distribution par le bureau auxiliaire du PAM.

Certains bureaux de pays demandent également un rapport d'activité qualitatif qui doit être soumis avec les documents ci-dessus avant que les coûts ne soient remboursés.

Calendrier de remboursement des coûts

Le PAM remboursera normalement les coûts sur présentation des documents susmentionnés dans un délai de 21 jours, tel que stipulé dans l'accord PAM-partenaire coopérant. Pour accélérer le processus de collecte des bons de paiement et des reçus, le PAM acceptera une attestation certifiée des dépenses encourues, sur la base d'un modèle convenu, et à condition que tous les reçus et bons à l'appui originaux soient conservés pendant cinq ans et communiqués sur demande, notamment aux fins de la vérification des comptes.

Si le PAM met en doute une facture

Au cas où le PAM mettrait en doute une facture ou un relevé de compte, il le fera par écrit et ne paiera que 75 pour cent de la valeur de la facture dans un délai de 21 jours tant qu'il n'aura pas reçu d'éclaircissements. Les factures ultérieures seront réglées dès que les problèmes liés au compte précédent, partiellement payé, auront été réglés ou qu'un accord aura été conclu sur la manière de les régler.

Retards injustifiés dans le paiement et règlement des différends

Si l'ONG rencontre un retard exceptionnel dans le paiement et/ou souhaite soulever toute autre question liée à l'application des « accords relatifs à la participation aux coûts avec les partenaires coopérants », elle devrait tout d'abord prendre contact avec le Directeur de pays du PAM. Si celui-ci n'est pas en mesure de résoudre le ou les problèmes, l'ONG devrait déposer une plainte officielle auprès du Directeur régional du PAM. Si le Directeur régional ne parvient pas à résoudre le ou les problèmes, l'ONG devrait prendre contact avec le médiateur du PAM, dont il pourra obtenir le nom auprès de l'Unité des ONG à Rome. On trouvera une brève description des fonctions du médiateur à l'annexe 3.

Annexes:

Annexe 1: Tableaux des coûts

Annexe 2: Modèle de proposition de projet du PAM (exemple tiré du bureau du PAM au Zimbabwe)

Annexe 3: Mandat du médiateur

Lectures conseillées et références:

PAM. 2004. *Accords entre le PAM et ses partenaires coopérants concernant la participation aux coûts*. Rome.

PAM. 2004. *Payment Guidelines for Implementing Partners*. Bureau du PAM au Soudan, Darfour.

Annexe 1: Tableaux des coûts

Section A: Coûts Fonction de la durée des activités (coûts fixes): bureau principal et bureaux auxiliaires				
Partenaires		Taux (\$ E./U./mois)		
Periode (nombre de mois)	Volume projet à distribuer	Avance maximum (en dollars)		
		TOTAL	Contribution	
		Coûts	de PAM	de FONG
		opérationnels		
I. Bureau principal				
I.1 Dépenses opérationnelles (pour plus amples détails, voir le tableau 2)				
I.1.1	Personnel du bureau	-		
I.1.2	Frais de voyage			
I.1.3	Formation (y compris renforcement des capacités et égalité entre les sexes)			
I.1.4	Sécurité			
I.1.5	Autres coûts (spécifier)			
Total partiel		-	-	-
I.2 Administration du bureau				
I.2.1	Loyer des locaux			
I.2.2	Services d'utilité publique			
I.2.3	Coûts d'acquisition et d'exploitation du matériel de communications informatiques			
I.2.4	Fourniture de bureau			
I.2.5	Coûts d'exploitation des véhicules légers			
I.2.6	Autres coûts (spécifier)			
Total partiel		-	-	-
II. Bureaux auxiliaires				
II.1 Dépenses de personnel (voir la décomposition détaillée)				
II.1.1	Personnel de bureau (sauf au moins un(e) par bureau de bureau auxiliaire)	-		
II.1.2	Personnel des transports et des entrepôts (même principe que ci-dessus)	-		
II.1.3	Personnel de distribution (même principe que ci-dessus)	-		
II.1.4	Frais de voyage			
II.1.5	Formation (y compris renforcement des capacités et égalité entre les sexes)			
II.1.6	Sécurité			
II.1.7	Autres coûts (spécifier)			
Total partiel		-	-	-
II.2 Administration des bureaux				
II.2.1	Loyer des locaux			
II.2.2	Services d'utilité publique			
II.2.3	Frais de communications			
II.2.4	Fourniture de bureau (y compris matériel de communications)			
II.2.5	Autres coûts (spécifier)			
Total partiel		-	-	-
II.3 Services techniques ou spécialisés				
II.3.1	Evénements payables			
II.3.2	Evaluations/enquêtes			
II.3.3	Études et missions			
II.3.4	Suivi/évaluation d'impact			
Total partiel		-	-	-
II.4 Administration des opérations				
II.4.1	Loyer des entrepôts			
II.4.2	Véhicules légers			
II.4.3	Coûts d'exploitation des véhicules			
II.4.4	Matériel de communications			
II.4.5	Matériel informatique et suivi des produits			
II.4.6	Achat et distribution des articles non alimentaires financés par le PAM (y compris)			
Total partiel		-	-	-
Total partiel, Coûts fixes		-	-	-

Annexe 2: Modèle de proposition de projet du PAM - Exemple pris du bureau du PAM au Zimbabwe

1. Informations générales

- 1.1. Nom de l'organisation:
- 2.1. Titre du projet/programme:
- 3.1. Secteur/Type de projet/Programme:
- 4.1. Localisation géographique du programme: (pays, province, district)
- 5.1. Durée de l'appui du PAM: (en mois)
- 6.1. Date de démarrage proposée: (jour/mois/année)
- 7.1. Date d'achèvement prévue: (jour/mois/année)
- 8.1. Total demandé au PAM: (en espèces et en nature/tonnes)
- 9.1. Statut juridique de l'organisation:
- 10.1. Parties prenantes: (autres partenaires locaux jouant un rôle dans l'exécution du projet)
- 11.1. Date de soumission du projet:

2. Résumé du projet

Dans cette section, décrire brièvement le projet. Inclure tous les éléments/activités et toutes les données qui permettent de comprendre l'opération. Indiquer clairement les personnes auxquelles cette opération s'adresse, les quantités en tonnes et les bénéficiaires, le type de produits et le lieu géographique de sa mise en œuvre.

3. Contexte général

3.1. Introduction:

Dans cette section, décrire en termes généraux la ou les zones d'opération, les aspects géographiques, démographiques, économiques, sociaux et culturels, la dimension hommes-femmes, ainsi que les autres antécédents pertinents qui justifieront le projet.

Faire un bref historique de la présence de l'organisation dans le pays, de la stratégie générale d'intervention et des activités en cours. Mentionner, selon qu'il convient, les autres programmes mis en œuvre dans la même zone d'opération.

3.2. Description du problème:

Justification de l'intervention du partenaire et donc de l'appui fourni. Décrire les principaux problèmes identifiés, leur ampleur, leur prévalence et l'impact socio-économique dans la zone d'opération et indiquer comment l'intervention proposée pourrait répondre aux problèmes identifiés. Veuillez expliquer clairement le rôle/la contribution de l'aide alimentaire aux objectifs du programme.

4. Description du projet

4.1. IMPACT (Objectif général/but):

Indiquer le ou les objectifs généraux que l'opération cherche à atteindre. La description de cet ou ces objectifs doit faire état des indicateurs, des moyens de vérification et des hypothèses.

4.2. EFFET(S) (Objectifs spécifiques/but):

Indiquer le ou les objectifs spécifiques du projet en termes d'avantages directs dérivés de la livraison des marchandises et/ou des services envisagés à la population visée. Inclure les indicateurs, moyens de vérification et hypothèses des objectifs spécifiques.

4.3. PRODUITS (Résultats):

Décrire les marchandises/services qui doivent être livrés aux bénéficiaires par cette opération, qui devraient permettre de s'attaquer à la ou aux causes du ou des problèmes principaux.

Indiquer les indicateurs de performance que vous utiliserez pour évaluer votre performance dans la livraison de ces marchandises/services.

4.4. Bénéficiaires:

- 4.4.1. Bénéficiaires
- 4.4.2. Critères de sélection
- 4.4.3. Critères de rejet (le cas échéant)

Indiquer la population qui bénéficiera de cette opération et la raison pour laquelle le programme la cible. Décrire les critères de sélection des bénéficiaires, ainsi que les critères de rejet (le cas échéant). Ajouter toutes les informations pertinentes concernant le groupe cible (âge, lieu, sexe, ...). Prière d'indiquer la manière dont les critères de sélection tiennent compte de l'égalité entre les sexes lors de l'accès aux services.

4.5. Composantes principales et activités:

- 4.5.1. Activités
- 4.5.2. Assortiment alimentaire

Décrire les principales composantes du programme et toutes les activités à mener en vue de livrer les marchandises/services identifiés. Les composantes et les activités doivent être liées aux résultats escomptés.

Détailler les rations proposées par groupe cible et les besoins alimentaires, y compris la valeur nutritionnelle et la justification de l'assortiment alimentaire prescrit.

4.6. Procédure d'exécution:

Comment l'opération sera-t-elle mise en œuvre? Veuillez décrire les modalités de ciblage et de distribution, les arrangements logistiques, les étapes, modalités et liens relatifs au suivi, à l'évaluation et à l'établissement des rapports.

4.7. Échéancier/Calendrier:

Veuillez fournir un échéancier pour l'exécution du projet, détaillant toutes les activités et composantes.

4.8. Suivi et évaluation:

Décrire les procédures de suivi et d'évaluation que le partenaire suivra pendant toute la durée du programme et à sa clôture. Indiquer la fréquence des exercices de suivi que l'organisation organisera, donner des exemples de suivi et indiquer les cibles, les outils de suivi à utiliser, etc. Méthodes d'évaluation. *Méthodes d'établissement des rapports (fréquence des rapports, contenu et dates de soumission).*

4.9. Risques et hypothèses:

4.9.1. Facteurs extérieurs: Identifier les facteurs extérieurs à votre intervention qui a) doivent être en place si l'opération doit atteindre les objectifs identifiés à tous les niveaux et/ou b) pourraient vous empêcher de réaliser ces objectifs.

4.9.2. Sécurité: votre opération sur le terrain obéit-elle à des règles et procédures écrites de sécurité? Comment la situation de la sécurité dans la région où l'opération est menée pourrait-elle affecter la réalisation des objectifs du programme.

4.9.3. Démarginalisation: Avez-vous tenu compte de l'impact de votre opération sur les droits de l'homme, la prévention du VIH/Sida, l'égalité entre les sexes et l'environnement? Si des mesures ou activités spécifiques sont prévues pour intégrer ces questions, veuillez donner plus de détails.

5. Stratégie fondée sur l'égalité entre les sexes

Décrire la stratégie de votre organisation et du projet en cours dans le domaine de l'égalité entre les sexes. Indiquer comment le projet contribuera à l'autonomisation des femmes (si possible, indiquer les activités menées dans le cadre des Engagements renforcés du PAM en faveur des femmes).

6. Coordination avec les parties prenantes

Expliquer les mesures prises pour fonctionner (autorisations, compatibilité avec la législation nationale et les normes locales) et votre participation au cadre national et local de coordination, selon qu'il convient.

7. Stratégie de retrait

Veuillez indiquer la stratégie de retrait du présent projet, au cas où l'on en aurait besoin pendant la durée du projet, ainsi qu'à la fin naturelle de la vie du projet.

8. Budget et ressources requis

Donner une description des coûts du programme, en détaillant ceux pour lesquels un appui du PAM est demandé.

- 8.1. Budget total de l'opération: conformément au modèle budgétaire ci-joint
- 8.2. Contribution demandée au PAM:
- 8.3. Ressources humaines: (imputées au budget de l'organisation et demandées au PAM)
- 8.4. Ressources matérielles: (imputées au budget de l'organisation et demandées au PAM)
- 8.5. Ressources logistiques: (imputées au budget de l'organisation et demandées au PAM)

9. Informations sur l'organisation

- 9.1. Nom officiel, adresse et No de téléphone/télécopie de l'organisation
- 9.2. Nom, No de téléphone et courriel de la personne du programme à contacter
- 9.3. Buts stratégiques/mission de l'organisation:
- 9.4. Domaines d'activités de l'organisation:

Veuillez donner un bref historique des domaines et types d'opérations menées, des domaines de spécialisation et des collaborations avec d'autres organisations, des sources de financement antérieures et actuelles, et toutes autres informations qui intéressent le projet présenté.

10. Cadre logique:

	Indicateurs de performance	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
IMPACT			
EFFET(S)			
PRODUITS			
ACTIVITÉS	INTRANTS	COÛTS	

Annexe 3: Mandat du médiateur

Mandat du médiateur

- Le médiateur examinera toutes les questions que le personnel du PAM ou une ONG lui a renvoyées eu égard à des différends liés à la mise en application des "accords relatifs à la participation aux coûts avec les partenaires coopérants".
- Le médiateur n'examinera ces questions qu'après qu'elles auront été passées en revue par le Directeur de pays et le Directeur régional concernés du PAM et que tous les efforts auront été faits pour régler le différend à ce niveau.
- Le médiateur servira de catalyseur et facilitera le règlement satisfaisant de la question en la portant à l'attention des hauts fonctionnaires du Département des opérations et d'autres hauts responsables du PAM si nécessaire.
- Le médiateur fournira un résumé annuel des cas soumis et de leur suivi au personnel du PAM et aux partenaires coopérants. Le résumé sera publié dans le bulletin de l'ONG.

L'accord écrit



Quels sont les types d'accords signés entre le PAM et les ONG?

Accord PAM-partenaire coopérant

Il s'agit d'un accord de terrain établi pour chacun des projets auxquels le PAM et l'ONG collaborent, impliquant la distribution de denrées alimentaires à des bénéficiaires et pour lequel l'ONG sollicite un financement du PAM. L'accord est établi et signé par l'ONG et les bureaux de pays du PAM.

L'accord énonce:

- les objectifs du partenariat;
- les rôles et les obligations spécifiques de chaque organisation;
- les quantités de vivres, les rations alimentaires et les modalités de distribution;
- les obligations en matière d'établissement de rapports et de gestion financière;
- les procédures de paiement.



En règle générale, si la distribution est effectuée par une ONG, le PAM sera responsable de ce qui suit:

- dédouanement et transport des vivres à destination d'un entrepôt (ou de plusieurs entrepôts) dans le pays bénéficiaire;
- entretien, fumigation et gestion générale de l'entrepôt;
- acheminement des vivres de l'entrepôt vers des points de livraison approuvés (par le PAM et l'ONG) (appelés "points de transfert");
- information de l'ONG aussi longtemps à l'avance que possible de toute rupture connue ou prévue de la filière des approvisionnements alimentaires.

Aux points de transfert (qui pourraient être le site de distribution effectif ou une installation d'entrepôt distincte), l'ONG sera responsable des opérations suivantes:

- réception, entreposage et manutention des vivres;
- distribution aux bénéficiaires;
- suivi et établissement de rapports sur la distribution.

On trouvera un modèle d'accord PAM-partenaire coopérant à l'annexe 1. Suite à la consultation annuelle ONG-PAM menée en 2004, un certain nombre de suggestions ont été formulées pour rendre l'accord plus clair. Son utilisation sur le terrain est en cours d'évaluation.

Mémorandum d'accord sur les modalités de la collaboration-entente globale

Alors que l'accord PAM-partenaire coopérant est un accord spécifique au projet conclu entre l'ONG et les bureaux de pays du PAM, le mémorandum d'accord est un accord plus général signé entre l'ONG et le Siège du PAM. Conçu à la fin des années 90, le mémorandum d'accord est destiné à servir de catalyseur aux deux organisations, au siège et au niveau des pays, dans le but:

- d'établir un contact officiel et régulier;
- d'échanger des informations, selon qu'il convient;
- de collaborer aux opérations sur le terrain, pour lesquelles le PAM et le partenaire coopérant devront peut-être conclure un accord (selon la nature du partenariat, voir le tableau 1 au chapitre 1 de la présente section).

Ce mémorandum offre un cadre général de partenariat entre le PAM et l'ONG et énonce de manière générale:

- les domaines stratégiques auxquels les deux organisations peuvent collaborer;
- les domaines de responsabilité de chaque organisation reflétant leurs avantages comparatifs;
- les ressources que chaque organisation doit contribuer en termes généraux.

ENCADRÉ 5

ONG avec lesquelles le PAM a signé des mémorandums d'entente généraux

En 2004, le PAM avait signé des mémorandums d'entente généraux avec les ONG internationales suivantes:

- Action contre la faim Network (ACF)
- Agence adventiste de secours et de développement (ADRA)
- CARE/États-Unis
- CARE/Canada
- CARE/Australie
- CARITAS Internationalis
- Services de secours catholique (CRS)
- CONCERN
- Food for the Hungry International (FHI)
- German Agro Action (GAA)
- Fédération luthérienne mondiale (FLM)
- Movimondo-Molisev
- Save the Children (États-Unis)
- World Vision International (WVI)

Mémorandum d'entente sur les accords de réserve (accord de réserve)

Afin d'améliorer sa capacité à faire face à des situations d'urgence, le PAM a signé des accords de réserve avec diverses ONG internationales ainsi que des organisations gouvernementales et commerciales.

Dans ce type d'accord, le partenaire fournit au PAM du personnel et/ou du matériel d'appui déployés à bref délai —en principe dans les 72 heures. Les missions durent normalement entre trois et six mois.

S'agissant du personnel déployé, les individus sont sélectionnés à partir de registres tenus à jour par le partenaire de réserve et sont détachés auprès du PAM. En règle générale, ils reçoivent une formation et des informations sur le PAM avant d'être déployés.

Compétences du personnel déployé

Les catégories les plus fréquemment utilisées sont les suivantes:

- télécommunications;
- logistique: agents chargés de l'organisation des mouvements et des transports, gestionnaires du parc de véhicules, gestionnaires d'entrepôt, responsables des opérations aériennes, capitaines de port, chefs de convoi, chefs d'atelier, mécaniciens;
- ingénieurs civils.

D'autres catégories de personnel peuvent aussi être demandées.

Exemples de modules de service (personnel et/ou matériel d'appui) disponibles

- appui au camp de base (établissement et gestion des bureaux, des logements et du transport du personnel, des installations de restauration et de soins de santé, etc. pour un nouveau bureau de terrain situé dans un endroit qui ne dispose pas d'installations normales);
- transport de surface;
- transport aérien.

Les accords de réserve sont conclus entre le siège du PAM et le siège du partenaire et sont gérés par l'ALITE. L'accord énonce le rôle et les obligations spécifiques de chaque organisation, le type d'assistance qui peut être fournie et les conditions générales de chacun des déploiements.

ENCADRÉ 6

ONG partenaires de réserve en 2005

- Conseil danois pour les réfugiés
- Conseil norvégien pour les réfugiés
- Fondation suisse de déminage
- RedR Australia

Accords tripartites — Accord entre le PAM, le HCR et l'ONG

Dans les situations mettant en cause des réfugiés, le PAM collabore étroitement avec le HCR.

- Si le nombre de réfugiés ne dépasse pas 5 000 personnes, le HCR fournira des vivres ainsi que des articles non alimentaires.
- Si le nombre des réfugiés dépasse 5 000 personnes, le PAM fournira des vivres et le HCR des articles non alimentaires.

Dans les deux cas, un partenaire coopérant (généralement une ONG) sera sollicité pour distribuer les vivres aux bénéficiaires. Si le PAM est impliqué (c'est-à-dire, si le nombre de réfugiés dépasse 5 000 personnes), le PAM et le HCR approuveront conjointement l'ONG qui distribuera les vivres et un accord tripartite sera conclu entre l'ONG retenue, le PAM et le HCR.

L'accord tripartite énonce les modalités de distribution, les responsabilités du partenaire coopérant et ses obligations en matière d'établissement de rapports et les autres conditions générales, tout en soulignant toujours que le partenaire devra faire rapport à la fois au HCR et au PAM.

Annexes:

Annexe 1: Modèle d'accord entre le PAM et le partenaire coopérant

Annexe 2: Éléments clés d'un mémorandum d'accord général

Lectures conseillées et références:

Pour un exemple de mémorandum d'accord, voir:

Le *Programme Guidance Manual* du PAM, disponible sur CD ROM.


On peut se procurer une copie du manuel à l'adresse suivante:

PGM.HelpDesk@wfp.org.

Pour de plus amples informations sur les accords de réserve du PAM, voir:

PAM. 2003. *Guidelines for Managing Stand-by Partners*. Rome. (ou prendre contact avec le siège du PAM, à Rome, à l'adresse suivante ALITE@wfp.org)

Annexe 1: Modèle d'accord entre le PAM et le partenaire coopérant



ACCORD ENTRE LE
PROGRAMME ALIMENTAIRE MONDIAL (PAM)
ET
..... [Nom de l'ONG] (Le Partenaire)
RELATIF À LA MISE EN OEUVRE D'UN PROGRAMME D'ASSISTANCE DU PAM
(OPÉRATION D'URGENCE/IPSER/PROJET DU PAM numéro xxxxx)

Objectifs de l'Accord

..... [Nom de l'ONG] est une organisation non gouvernementale apolitique à but non lucratif reconnue par le Gouvernement de ... [pays]. Cette organisation est convenue de coopérer avec le PAM pour fournir des services de ... [spécifier l'objectif ou les objectifs de l'opération, par exemple réception, maintenance et distribution de vivres; surveillance des distributions; alimentation nutritionnelle; santé; assainissement; approvisionnement en eau; analyse et évaluation de l'impact des programmes; etc., et, le cas échéant et si cela est convenu d'un commun accord, entreposage et transport secondaire de produits et tous autres services spécifiquement demandés et convenus].

Le présent Accord définit les modalités de la coopération entre les Parties en vue de la prestation des services décrits ci-dessus. Il définit: a) les modalités de distribution des vivres aux bénéficiaires et toutes les tâches connexes; b) les autres services à fournir, par exemple dans des domaines comme la nutrition, la santé, l'assainissement, etc.; c) les obligations des Parties en ce qui concerne les coûts, les communications et la fourniture de matériel ou de services; d) les rapports que devra soumettre le Partenaire; e) les obligations financières du PAM; et f) tous autres arrangements de même nature concernant l'application dudit Accord.

1. Champ d'application

1.1 Le présent Accord définit les obligations qui incombent au PAM et au Partenaire en ce qui concerne la fourniture des services prévus par [référence au mémorandum d'accord avec le gouvernement, à l'opération d'urgence/à l'IPSER]. Les Parties reconnaissent que, conformément aux engagements pris par le PAM en faveur des femmes ainsi qu'en ce qui concerne l'égalité entre les sexes, le Partenaire, dans tous les cas où cela sera raisonnablement possible, veillera à ce que les vivres soient distribués directement aux femmes et que ces dernières jouent un rôle de premier plan dans la gestion des distributions de vivres. Cet engagement des Parties en faveur des femmes et de l'égalité entre les sexes constituera une priorité pendant toute l'exécution du présent Accord. Les Parties reconnaissent en outre leurs rôles respectifs à l'égard du grand public.

2. Entrée en vigueur, durée et résiliation de l'Accord

2.1 Le présent Accord entrera en vigueur le et le restera jusqu'au Il ne pourra être amendé par les Parties que d'un commun accord, donné par écrit. L'une ou l'autre des Parties pourra le résilier trente (30) jours suivant la date de réception d'une notification écrite à cet effet.

3. Définition des bénéficiaires et utilisation des produits fournis par le PAM

La définition des bénéficiaires ainsi que de l'utilisation spécifique qui devra être faite des ressources destinées à la réalisation des activités appuyées par le PAM et par le Partenaire figurent dans la proposition de projet approuvée jointe en annexe au présent Accord. Le PAM y confirme que la proposition de projet approuvée (qu'il s'agisse d'une opération d'urgence ou d'une IPSR) est conforme à son Manuel de conception des programmes.

4. Obligations du Partenaire

Pendant l'exécution du présent Accord, le Partenaire devra:

- 4.1 soumettre à l'approbation du PAM un budget, établi selon la forme convenue, pour l'intégralité de la période couverte par le présent Accord (voir les annexes 2 et 3). Le budget figurant dans la proposition de projet jointe au présent Accord indiquera, avec toutes les justifications voulues, les coûts fixes (*fonction de la durée des activités*) et variables (*fonction du volume des activités*) et indiquera séparément: a) les coûts de démarrage et d'achèvement des activités (lorsqu'il y a lieu); et b) une commission standard de services de gestion (5%) à titre de contribution à la couverture des frais généraux du siège du Partenaire;
- 4.2 établir, conjointement avec le PAM, un plan de distribution pour la période de planification convenue contenant des estimations du nombre proposé de bénéficiaires et indiquant les moyens à utiliser pour les distributions;
- 4.3 assumer la responsabilité de la réception, de l'entreposage et de la maintenance, aux points de livraison convenus d'un commun accord ainsi que le transport secondaire jusqu'aux autres points de livraison et/ou de distribution reçus par le PAM, de même que la distribution aux bénéficiaires, des produits fournis par ce dernier;
- 4.4 adopter toutes les mesures raisonnablement nécessaires pour faire en sorte que les produits fournis par le PAM parviennent aux bénéficiaires visés sans retard injustifié et dans l'état dans lequel ils ont été reçus. Le Partenaire devra notamment faire le nécessaire pour récupérer les produits se trouvant dans des conteneurs endommagés et assurer la fumigation des produits et des entrepôts en cas de besoin (voir la section 7.2);
- 4.5 tenir une comptabilité appropriée de tous les produits reçus du PAM et distribués et, à moins que des instructions écrites spécifiques ne lui soient communiquées par le PAM, tenir pour les produits fournis par ce dernier conformément au présent Accord et pour les produits mis à la disposition du Partenaire de toutes autres sources des états et des comptes distincts. Le Partenaire conservera lesdits états et comptes, pour l'éventualité future d'une inspection et d'une vérification du PAM, pendant une période de cinq ans à compter de la fin du présent Accord. Les opérations financières et états financiers feront l'objet des procédures de vérification interne et externe des comptes énoncés dans le Règlement financier, Règles de gestion financières et les Directives du PAM;

2

4.6 fournir les services de personnel dûment qualifié et des moyens adéquats en vue de la mise en oeuvre et de la supervision des opérations et activités convenues dans le présent accord;

4.7 assumer la pleine responsabilité des actes et des omissions de son personnel. Les membres du personnel du Partenaire ne jouissent pas du statut de fonctionnaires ou d'employés du PAM, de l'Organisation des Nations Unies ou d'autres institutions. Le PAM n'encourt aucune responsabilité au titre de l'indemnisation qui pourrait être due en cas de maladie, d'incapacité ou de décès par suite des effets d'autres risques, imputables aux services ou non, devant être dus aux employés du Partenaire ni au titre de la perte ou des dommages causés aux biens du Partenaire ou aux biens ou aux effets personnels de ses employés ou d'une tierce partie;

4.8 lorsque le transport a été assuré par le PAM, remplir immédiatement, dès réception des produits, la section pertinente du connaissement établi par le PAM (ou un transporteur désigné par celui-ci) et signer ledit connaissement. Le Partenaire soumettra au PAM une liste, dûment tenue à jour, des personnes autorisées à signer les accusés de réception des produits, ainsi qu'un spécimen de leur signature et du sceau de l'organisation;

4.9 sous réserve des dispositions de la section 6.3, utiliser le connaissement du PAM et le formulaire d'instructions pour le transport terrestre (s'il y a lieu) ou le formulaire de livraison approuvé par l'ONG et/ou les documents connexes en vue de la réexpédition des produits de l'entrepôt jusqu'aux sites de distribution ou entrepôts secondaires convenus d'un commun accord;

4.10 coopérer, si possible, avec les organismes gouvernementaux compétents et le PAM, pour assurer une maintenance, un entreposage, un transport et une distribution aussi efficaces que possible des produits fournis par le PAM et permettre au personnel de ce dernier d'avoir accès sans entrave aux installations où se trouvent lesdits produits;

4.11 faire rapport au PAM conformément aux dispositions de la section 6 ci-dessous;

4.12 respecter le caractère confidentiel des informations concernant des personnes, groupes de bénéficiaires ou activités visés par le présent Accord. Le contenu de tout dossier, y compris de bases de données informatisées, ne peut être divulgué à des personnes autres que les employés du Partenaire que si les intéressés ont été dûment autorisés par le PAM à avoir connaissance de telles informations. La présente disposition n'est pas applicable aux informations statistiques de caractère général concernant le nombre et l'emplacement des bénéficiaires ni aux photographies, vidéos et entrevues obtenues avec l'assentiment des bénéficiaires, que le Partenaire est libre d'utiliser comme il le juge bon à des fins de mobilisation de fonds, de plaidoyer ou d'éducation;

4.13 sous réserve de la préférence indiquée dans la section 1.1, distribuer les produits à tous les bénéficiaires et collaborer avec eux de façon totalement impartiale, sans considération de race, de religion, de nationalité, d'opinion politique ou de sexe, sans établir un lien quelconque, direct ou indirect, entre l'assistance et une quelconque affiliation religieuse ou politique. Dans ce contexte, les projets appuyés par le PAM ne doivent comporter aucune activité tendant à promouvoir une position religieuse ou politique partisane spécifique. Toutes les ONG qui sont associées au PAM pour la réalisation d'opérations d'urgence sont encouragées à respecter la Charte humanitaire et les Normes minimums SPHERE (étant entendu que ce respect dépend en partie de la quantité, de la qualité et du type de produits fournis par le PAM) et/ou le Code de conduite de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des ONG pour les secours en cas de catastrophe;

3

- 4.14 respecter les principes fondamentaux élaborés par le Comité permanent interorganisations pour prévenir l'exploitation sexuelle et les autres abus de pouvoir dont pourraient être victimes les bénéficiaires et ne tolérer aucun abus de ce type de la part de son personnel;
- 4.15 faciliter la surveillance par le PAM de la distribution des produits, du stockage des produits et des bénéficiaires cibles;
- 4.16 encourager la formation de groupes/comités communautaires pouvant participer à l'identification des bénéficiaires, à leur enregistrement et à la distribution des vivres. Ces réunions périodiques entre les Parties ainsi qu'avec les groupes et comités communautaires locaux, selon que de besoin, seront organisées de manière à confirmer les bénéficiaires cibles et à informer toutes les parties prenantes de l'avancement des activités; et
- 4.17 conserver tous les emballages, sacs et conteneurs vides ou, si besoin est, les distribuer ou les vendre comme convenu d'un commun accord entre les Parties. Les Parties conviennent que ces emballages, sacs et conteneurs vides demeurent la propriété du PAM. S'ils sont vendus, le Partenaire tiendra une comptabilité du produit de la vente et les Parties détermineront comment ces recettes seront utilisées pour l'exécution du projet. Les dépenses éventuellement entraînées par l'entreposage ou la cession de ces articles pourront être incluses dans le budget du projet.

5. **Obligations du PAM**

Pendant l'exécution du présent Accord, le PAM devra:

- 5.1 verser au Partenaire les paiements visés à la section 8 ci-dessous, conformément au budget approuvé mentionné dans la section 4.1 ci-dessus et, sous réserve de la disponibilité de produits, mettre à la disposition du Partenaire, aux points de livraison convenus énumérés à l'annexe ..., les quantités de produits spécifiées dans le plan mensuel de distribution approuvé;
- 5.2 sous réserve de la disponibilité de produits, fournir les quantités supplémentaires de produits nécessaires pour faire face à des situations imprévues, comme l'augmentation du nombre de bénéficiaires;
- 5.3 assumer la responsabilité du dédouanement et du transport des produits fournis par le PAM jusqu'aux points de livraison convenus d'un commun accord pour faire en sorte que le Partenaire puisse couvrir les besoins spécifiés dans le plan mensuel de distribution;
- 5.4 informer le Partenaire de la réception des produits dans le pays, de l'allocation affectée à la distribution mensuelle et du transport des produits par le PAM à partir du port ou des entrepôts. Ces informations porteront notamment, sans que cette énumération soit limitative, sur le type et le volume des produits transportés, les moyens de transport à utiliser et la date prévue d'arrivée des produits au(x) point(s) de livraison convenu(s) d'un commun accord;
- 5.5 informer le Partenaire, aussi longtemps à l'avance que possible, de toute rupture connue ou prévue de la chaîne d'approvisionnement et faire le nécessaire pour aider le Partenaire à réduire au minimum l'impact d'une telle situation;
- 5.6 fournir des avis et des indications sur l'entreposage et la manutention des produits;

4

- 5.7 en cas de besoin, dispenser une formation aux membres du personnel du Partenaire au sujet des pratiques de distribution, des rapports (y compris le système de suivi des produits du PAM) et l'entreposage;
- 5.8 respecter le caractère confidentiel de toutes informations fournies par le Partenaire ou le concurrent;
- 5.9 utiliser du personnel dûment qualifié et fournir les moyens nécessaires à l'exécution et à la supervision des opérations et des activités convenues dans le présent Accord;
- 5.10 assumer la pleine responsabilité des actes et des omissions de son personnel. Les membres du personnel du PAM ne jouissent pas du statut de fonctionnaires ou d'employés du Partenaire. Le Partenaire n'encourt aucune responsabilité au titre de l'indemnisation qui pourrait être due en cas de maladie, d'incapacité ou de décès par suite des effets d'autres risques, imputables aux services ou non, devant être dus aux employés du PAM ni au titre de la perte ou des dommages causés aux biens du PAM ou aux biens ou aux effets personnels de ses employés ou d'une tierce partie;
- 5.11 accorder au Partenaire l'accès au matériel de communications du PAM, selon ce qui pourra être convenu par les Parties. Les frais d'utilisation de ce matériel de communications seront à la charge du Partenaire;
- 5.12 fournir, pour tous les produits livrés au Partenaire, des pièces indiquant la valeur de ces produits au point de livraison, lorsque cela sera possible;
- 5.13 assurer la liaison requise avec les autorités locales au nom du Partenaire; et
- 5.14 respecter les principes fondamentaux élaborés par le Comité permanent interorganisations pour prévenir l'exploitation sexuelle et les autres abus de pouvoir dont pourraient être victimes les bénéficiaires et ne tolérer aucun abus de ce type de la part de son personnel.

6. **Rapports**

- 6.1 Le PAM communiquera au Partenaire le modèle à suivre pour rendre compte des activités exécutées en application du présent Accord;
- 6.2 Le Partenaire fournira des rapports **mensuels** sur les données quantitatives relatives au projet, y compris les stocks de produits alimentaires, les pertes et les quantités distribuées, par produit, ainsi que sur le nombre de bénéficiaires, par activité et par sexe, conformément au modèle de rapport joint à l'annexe 1;
- 6.3 En outre, le partenaire fournira des rapports **intermédiaires trimestriels** comportant une partie explicative et des informations quantitatives. La partie explicative portera notamment sur les modalités de livraison et de distribution, les difficultés opérationnelles rencontrées et les mesures adoptées pour les surmonter, les mesures prises pour réduire les pertes, l'acceptabilité des aliments fournis, les apports complémentaires provenant d'autres sources, y compris du Partenaire, l'avantage que les groupes cibles ont tiré directement des résultats obtenus, l'évolution prévisible de la situation et les autres programmes proposés. Les informations concernant les bénéficiaires comprendront en outre, dans tous les cas où cela sera possible, des données ventilées par sexe, comme le pourcentage des ressources allouées aux hommes et aux femmes, la composition par sexe des comités locaux de gestion et de distribution des produits alimentaires,

5

avec une indication des postes occupés par des femmes, et la part des avantages tirés des diverses catégories d'activités.

6.4 S'il en est ainsi convenu d'un commun accord, le Partenaire pourra utiliser le système de suivi des produits du PAM (COMPAS) pour faciliter l'établissement de rapports et gérer efficacement la filière. Le partenaire pourra néanmoins utiliser son propre système de suivi des produits, y compris les documents connexes comme les connaissements, avec l'approbation du PAM.

6.5 Dans les 90 jours suivant la date d'expiration spécifiée à la section 2.1, le Partenaire fournira un rapport final regroupant les informations relatives à l'exécution de l'Accord dans son ensemble.

7. **Pertes et dommages**

7.1 Le Partenaire assume la responsabilité intégrale de l'entreposage, de la maintenance et de la gestion des produits qui lui sont remis par le PAM ainsi que la responsabilité de toutes pertes et tous dommages aux produits après que ceux-ci se trouvent sous son contrôle matériel ou sous sa garde ou en sa possession. Après enquête sur les circonstances entourant la perte, le Partenaire pourra être tenu de rembourser au PAM la valeur des produits endommagés et/ou perdus à la suite d'actes ou d'omissions intentionnels ou de faute lourde de la part du Partenaire.

7.2 Le PAM s'efforce de faire en sorte que tous les produits livrés au Partenaire soient propres à la consommation humaine, et le Partenaire informera et consultera le PAM dans tous les cas où l'état des produits fournis par celui-ci serait douteux ou si l'acceptation des produits au point de livraison pourrait apparemment causer un risque de contamination des stocks existants. En pareil cas, le PAM et le Partenaire conviendront d'un commun accord des mesures opérationnelles à adopter pour remédier à la situation. Le PAM prendra à sa charge les coûts éventuels des opérations d'entreposage, de récupération, d'échantillonnage et/ou de fumigation qu'il aura approuvées.

8. **Paiements**

8.1 Le PAM versera mensuellement au Partenaire des paiements sur la base des factures soumises ou approuvées ou des relevés de compte présentés selon la forme convenue, conformément au budget convenu. Le PAM ne pourra effectuer aucun paiement sans présentation de pièces justificatives certifiées par le Partenaire et acceptées/signées par un représentant autorisé du PAM indiquant:

- le numéro du projet
- le type de produit
- le volume total en tonnes des produits distribués pendant le mois, par numéro d'ordre d'expédition lorsqu'un tel ordre d'expédition a été établi par le PAM
- le volume total des pertes de produits, en tonnes, par numéro d'ordre d'expédition, lorsqu'un tel ordre d'expédition a été établi par le PAM.

8.2 Le PAM effectuera des paiements mensuels au Partenaire en fonction des quantités distribuées, tel que documenté dans les états certifiés et calculés sur la base du taux forfaitaire convenu par les Parties et reflété dans le budget du projet.

8.3 Les paiements dus en vertu du présent Accord seront effectués par le PAM dans les 21 jours suivant la présentation à ce dernier d'un état certifié (ou d'une facture et des pièces appropriées

6

visées aux sections 6 et 8 du présent Accord). S'ils sont intégralement réglés, lesdits paiements du PAM constitueront la totalité des sommes dues au Partenaire au titre des services fournis en vertu du présent Accord. En cas de contestation écrite concernant le paiement demandé, le PAM fera l'avance de 75% du montant correspondant en attendant une explication satisfaisante concernant le montant contesté. Après réception et approbation d'une explication satisfaisante, le montant retenu est réglé dans un délai de 21 jours suivant l'approbation du montant contesté. Dans le cas contraire, le PAM peut suspendre le paiement jusqu'à ce que le Partenaire fournisse des éclaircissements au sujet des montants en suspens.

8.4 Le PAM verse les paiements dus directement à un compte situé dans le pays où les services stipulés dans le présent Accord sont fournis ou dans lequel le Partenaire a son siège officiel, dans la monnaie dans laquelle les dépenses ont été effectuées ou dans toute autre monnaie pouvant être convenue. En principe, le Partenaire peut avoir son siège dans le pays où sont menées les opérations et être reconnu par le gouvernement dudit pays.

8.5 Si le Partenaire est appelé à fournir des services supplémentaires à la demande du PAM, ce dernier les rémunère au taux convenu entre les Parties conformément au programme de travail convenu d'un commun accord avant la prestation des services en question.

8.6 Les coûts supplémentaires documentés pouvant découler de l'exécution du présent Accord et non prévus au budget seront examinés séparément par le PAM au cas par cas. Toutefois, le PAM ne pourra effectuer de paiement que si des fonds sont disponibles.

8.7 Le PAM, moyennant demande écrite à cet effet, versera au Partenaire à titre d'avance un montant correspondant à trois mois au maximum du budget total projeté, jusqu'à concurrence d'un montant maximum de 100 000 dollars, sauf dans le cas d'opérations d'une durée égale ou inférieure à six mois, auquel cas les avances ne pourront pas dépasser 30% du budget estimatif ou 100 000 dollars au maximum. Le PAM effectuera lesdites avances dans un délai de 21 jours suivant réception de la demande écrite à cet effet.

8.8 Après réception du rapport final et de la facture globale (voir la section 6.3 ci-dessus), le PAM vérifiera et réglera, dans un délai de 45 jours au maximum, les montants éventuellement encore dus au Partenaire.

8.9 Au cas où le PAM ne pourrait pas livrer l'intégralité des quantités de produits spécifiées dans le présent Accord, que cela soit dû à l'insuffisance des produits disponibles ou à la résiliation ou à la suspension du présent Accord pour des raisons non imputables au Partenaire, ce dernier aura droit au remboursement par le PAM des coûts effectifs et documentés résultant des engagements pris conformément au présent Accord avant réception de la notification écrite à cet effet du PAM. Les coûts ainsi remboursés porteront sur une période pouvant atteindre deux mois suivant réception de la notification de résiliation, comme prévu dans la section 2.1 ci-dessus, étant entendu que, dans des circonstances exceptionnelles, le bureau de pays du PAM pourra, si cela est nécessaire et justifié, convenir d'une période plus longue. Le Partenaire s'engage à ne négliger aucun effort pour réduire au minimum lesdits coûts et pour incorporer aux contrats éventuellement conclus avec des tierces parties des dispositions appropriées lui permettant de résilier ou de suspendre lesdits contrats dans le cas de résiliation ou de suspension du présent Accord.

9. **Force majeure**

S'il devient impossible à un moment quelconque pour les Parties de s'acquitter de leurs obligations découlant du présent Accord pour des raisons de force majeure, la partie intéressée

7

adresse sans tarder une notification écrite à l'autre pour l'informer de l'existence d'un tel cas de force majeure. La partie dont émane cette notification se trouve par le fait même déchargée desdites obligations aussi longtemps que persiste le cas de force majeure.

10. Arbitrage

Tout différend découlant du présent Accord qui ne pourrait être réglé au moyen de discussions à l'amiable entre les Parties sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la CNUDCI. L'arbitrage aura lieu à Londres en langue anglaise et sera régi, quant au fond, par le droit anglais. Les Parties conviennent d'être liées par la sentence rendue à l'issue de l'arbitrage comme constituant le règlement définitif du différend.

11. Immunités

Aucune disposition du présent Accord ne sera interprétée comme une renonciation par le Programme alimentaire mondial de l'Organisation des Nations Unies, l'Organisation des Nations Unies elle-même ou l'un quelconque de ses organismes ou institutions aux privilèges et immunités dont ils peuvent jouir ou comme une acceptation de la compétence des tribunaux d'un pays quelconque au sujet des différends pouvant découler dudit Accord.

Pour Le Programme alimentaire mondial de l'Organisation des Nations Unies

Nom:

Titre:

Date:

Pour (Nom du Partenaire)

Nom:

Titre:

Date:

Annexe 2: Éléments clés d'un mémorandum d'accord général

Efforts conjoints

Le PAM et l'ONG:

- collaborent à l'évaluation des besoins alimentaires, dans le cadre d'évaluations conjointes si possible, ou par l'échange d'informations;
- travaillent ensemble pour faire participer la communauté, en particulier les femmes, à la planification, la gestion, la distribution et le suivi de l'aide alimentaire;
- se consultent régulièrement sur les possibilités de rationalisation/renforcement du transport et de la logistique.

Tous les changements proposés en ce qui concerne les rations qui doivent être distribués à des groupes particuliers à tout moment seront examinés et approuvés par le PAM et l'ONG, en consultation avec le gouvernement et autres parties concernées.

Le PAM et l'ONG pourront participer aux programmes de formation d'urgence de chacun, sur la base d'une participation aux coûts.

Obligations du PAM

Le PAM est responsable des opérations suivantes:

- mobiliser et livrer les produits alimentaires à des points de transfert approuvés, notamment couvrir toutes les dépenses encourues à ces points;
- mobiliser les ressources et régler l'ONG à des taux approuvés au préalable pour l'acheminement des produits du point de transfert au site de distribution (si le point de transfert n'est pas situé sur le site de distribution);
- faire tout son possible pour mobiliser des ressources financières destinées à couvrir les coûts de l'ONG liés à la distribution et au suivi;
- tenir l'ONG informée du statut de la filière.

Le PAM est responsable de la bonne utilisation des produits devant les donateurs.

Obligations de l'ONG

L'ONG est essentiellement responsable de la distribution finale et du suivi de tous les produits alimentaires fournis par le PAM. Elle doit aussi en rendre compte. Ses responsabilités comprennent ce qui suit:

- distribuer les vivres équitablement sur la base des besoins évalués et des critères d'admissibilité établis, et conformément aux politiques, procédures et plans approuvés;
- établir un système informatique pour fournir des données socio-économiques et nutritionnelles au PAM - données ventilées par sexe chaque fois que possible;
- soumettre des rapports financiers et opérationnels réguliers au PAM selon une présentation normalisée approuvée, à une fréquence convenue localement;
- tenir la documentation à la disposition du PAM aux fins d'inspection, mais aussi de vérification des comptes.

