

Directive de WaterAid Royaume-Uni sur les partenariats financiers



Auteur principal : Adeola Akintoye, chef du Département financier international, WaterAid Royaume-Uni. Version 1. Prochaine révision prévue en janvier 2019.

Photo de couverture : « L'eau du robinet est si fraîche. » Portrait de Mendrika, 11 ans, à son point d'eau dans le village de Tsararivotra, commune de Bevato, district de Tsiroanomandidy, région de Bongolava, Madagascar. Juillet 2016. Photo : WaterAid/Ernest Randriarimalala

Sommaire

1. Introduction.....	4
1.1 Partenariat.....	4
1.2 Toile de fond.....	5
1.3 Portée.....	6
1.4 Objectifs	7
1.6 Utilisation des directives dans les programmes pays	8
1.7 Révision des directives.....	8
2. Sélection des partenaires	9
2.1 Principes	9
2.2 Application et directives	10
2.3 Outils	10
3. Planification avec les partenaires.....	12
3.1 Principes	12
3.2 Application et directives	12
4. Gouvernance et redevabilité	14
4.1 Principes de gouvernance.....	14
4.2 Application et directives en matière de gouvernance.....	14
4.3 Principes de redevabilité.....	15
4.4 Application et directives en matière de redevabilité.....	15
5. Suivi et soutien	17
5.1 Principes	17
5.2 Application et directives	17
5.3 Outils	19
6. Renforcement des capacités	20
6.1 Principes	20
6.2 Application et directives	21
7. Révision annuelle	22
7.1 Principes	22
7.2 Application et directives	22
8. Stratégie de retrait ou de transition	24
8.1 Principes	24
8.2 Directives.....	25
8.2.1 Retrait planifié	25
8.2.2 Retrait non planifié	26
8.3 Partenariats non financiers	27
9. Procédures comptables	28
9.1 Principes	28
9.2 Application et directives	29
9.2.1 Période d'éligibilité	29
9.2.2 Financement	29
9.2.3 Transferts de fonds au partenaire.....	29
9.2.4 Demande de transferts.....	29
9.2.5 Autorisation des transferts	30
9.2.6 Retour du partenaire	30
9.2.7 Gestion de banque et de caisse du partenaire	30
9.2.8 Solde du partenaire	30
9.2.9 Documentation et justificatifs	31
Annexes	32
Annexe 1 : Évaluation du partenariat fondée sur le risque.....	32
Annexe 2 : Aide-mémoire/compte rendu de soutien et suivi du partenaire	34
Annexe 3 : Analyse SWOT	36
Annexe 4 : Aide-mémoire à la transition ou au retrait financier	38
Annexe 5 : Justificatifs obligatoires en cas de transactions financières	40

1. Introduction

Le travail en partenariat est essentiel à la vision de WaterAid d'un monde où chacun a accès à l'eau et l'assainissement.

WaterAid travaille en association avec d'autres grâce à divers dispositifs pour atteindre ses objectifs. Il peut s'agir de partenariats formels avec des organisations individuelles ou de collaborations plus lâches et d'alliances informelles. Certains arrangements portent sur des accords de financement, alors que d'autres n'impliquent pas de transfert de fonds entre les organisations. En particulier, WaterAid aura toujours une relation collaborative avec les agences et services gouvernementaux aux niveaux national, du district et local, car ils jouent un rôle déterminant dans le secteur de l'eau, l'assainissement et l'hygiène (EAH) et parce qu'ils sont ultimement chargés de veiller à ce que tout le monde ait accès à des services durables.

La Stratégie mondiale 2015-2020 de WaterAid plaide pour un recentrage de nos pratiques de partenariat, afin de placer l'accent de nos alliances au-delà des livrables de projet à court terme. Nous visons à renforcer les institutions, les systèmes et les capacités qui sont requises pour fournir des services EAH durables à long terme. Pour y parvenir, nous devons évoluer vers des relations plus porteuses et plus autonomisantes qui aident nos partenaires à renforcer leurs capacités pour jouer un rôle à long terme dans la fourniture de services durables.

Le personnel des services financiers de WaterAid joue un rôle essentiel dans ce partenariat et ses membres sont responsables de la gestion des risques financiers. Ce virage dans l'approche des partenariats présente un défi pour le personnel des services financiers – gérer le risque sans exercer de contrôle excessif. Ce document fournit des conseils détaillés sur la manière d'y parvenir d'une façon qui soit pertinente pour les différents niveaux de risque associés à différents partenaires et partenariats.

Les directives promeuvent une **approche** des partenariats **qui est autonomisante et qui a conscience des risques** pour le personnel des services financiers.

Le document *Cadre et boîte à outils sur les partenariats de WaterAid Royaume-Uni* fournit des conseils généraux à l'intention du personnel concernant les bonnes pratiques de partenariat, sur la base des principes de vision partagée, de respect mutuel, de soutien, de redevabilité et d'équité.

Le présent document met en exergue les domaines qui sont particulièrement pertinents pour les équipes des services financiers, en prodiguant des conseils plus détaillés sur les aspects financiers de nos relations avec d'autres organisations dans nos programmes pays.

Il a été élaboré en collaboration par une équipe pluridisciplinaire des services financiers et de programmation pour garantir son alignement sur nos principes et notre approche programmatique et pour avoir des processus financiers clairs et cohérents fondés sur le risque.

1.1 Partenariat

Un partenariat implique deux organisations ou plus qui concluent un accord de collaboration afin de travailler sur des questions spécifiques que des organisations qui travaillent seules ne peuvent pas traiter de façon aussi performante.

Les partenariats formels avec d'autres organisations pour mettre en œuvre directement un programme de travail sont fondés sur des accords signés qui énoncent des objectifs, des rôles, des attributions, des processus et des livrables convenus pour toutes les parties.

Ces partenariats impliquent souvent un transfert de fonds de WaterAid aux partenaires. Ces fonds peuvent être avec ou sans conditionnalités ou une combinaison des deux. Lorsque les partenaires reçoivent les fonds d'un bailleur, ils sont tenus de rendre des comptes sur ces fonds et ils font l'objet d'un audit en conformité avec les exigences du bailleur.

WaterAid peut également travailler au sein de partenariats collaboratifs moins formels avec d'autres organisations pour atteindre conjointement les objectifs fixés. Les différents types de partenariats peuvent être à l'échelle nationale, régionale, continentale ou mondiale et ils sont souvent fondés sur un mémorandum d'accord dûment signé.

Aux fins de cette directive, un « partenaire » fait référence à toute organisation, y compris un gouvernement, avec lequel WaterAid entretient une relation dans la mise en œuvre d'un programme de travail. La relation entre WaterAid et un ou plusieurs partenaires impliqués dans un projet ou programme s'appelle le « partenariat ».

1.2 Toile de fond

À l'heure actuelle, les approches en matière d'appui et de travail avec des organisations partenaires varient d'un programme pays à l'autre. Le but de cette directive est d'exploiter les points forts de chacune de ces approches afin de créer un cadre et des outils qui puissent être adaptés aux différents partenariats et à leur contexte.

Les relations avec nos partenaires sont éclairées par nos valeurs et une série de principes clairs. Nos valeurs et nos principes sous-tendent nos programmes et nos décisions à tous les niveaux de nos activités.

- **Une vision partagée** – qui reconnaît la contribution et la valeur ajoutée apportées par chaque partenaire.
- **Un respect mutuel et un appui réciproque** – qui reconnaissent que chaque partenaire a le droit de déterminer sa propre orientation organisationnelle et ses priorités.
- **La redevabilité** – être mutuellement redevables en tant que partenaires et être redevables envers l'ensemble des parties prenantes, y compris les communautés, les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds.
- **L'équité** – en veillant à des processus de prise de décisions aussi équitables que possible dans les limites de la réalité de relations de pouvoir inégales, en s'efforçant d'accroître les capacités des partenaires les moins puissants.

Tous ces principes sont pertinents pour la gestion financière et ils doivent être soigneusement pris en compte et appliqués. Nous savons que, dans le passé, WaterAid a souvent été perçue avant tout comme un bailleur de fonds par ses partenaires, mais la stratégie actuelle exige une approche plus transformationnelle de la collaboration avec les tiers. Pour avoir un impact marqué sur le secteur de l'EAH et pour ériger un service durable qui ne dépende pas de WaterAid, nos partenariats doivent être autonomisants, la prise de décisions doit être plus participative et nous devons aider les autres organisations à développer leurs propres capacités institutionnelles afin d'être durables, y compris les capacités de gestion financière à long terme.

La redevabilité est un principe particulièrement pertinent pour le personnel des services financiers. Dans son Cadre sur la redevabilité (2015), WaterAid définit la redevabilité comme :

« Une culture et un comportement étayés par des outils et des processus, qui permettent à l'organisation, à son personnel et à ses organisations partenaires de respecter leurs engagements et d'assumer la responsabilité de leurs actes. »

La redevabilité est plus qu'une simple histoire de conformité avec une série de normes et de processus commerciaux établis. C'est un état d'esprit qui devrait imprégner la culture de l'ensemble de l'organisation. Il dicte la façon dont l'organisation interagit avec les parties prenantes extérieures ainsi que les relations au sein de l'organisation.

Cette directive cherche à promouvoir une culture redevable et un comportement responsable appuyé par des outils et des processus appropriés pour travailler en partenariat avec d'autres organisations.

1.3 Portée

Les conseils, les outils et les aide-mémoire contenus dans cette directive devraient être adaptés au contexte de chaque programme pays. Ils ne sauraient être imposés aux organisations partenaires mais plutôt contribuer au renforcement de nos partenariats et minimiser les risques pour toutes les parties.

La directive ne se concentre pas sur les aspects programmatiques des partenariats ; elle identifie et traite de la gestion des ressources financières et propose une approche fondée sur les risques en matière de processus et d'outils comptables.

Elle devrait être consultée parallèlement au Cadre et boîte à outils sur les partenariats et être mise en œuvre en étroite collaboration avec les collègues chargés de la programmation et de la levée de fonds. Ce document s'inscrit en complément de ce Cadre comme le souligne le tableau suivant.

Document	Cadre et boîte à outils sur les partenariats	Directive de WaterAid Royaume-Uni sur les partenariats financiers
Public	Tout le personnel de WaterAid	Tout le personnel des services financiers
Contenu	<p>Conseils sur les processus de partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélection et évaluation des partenaires • Planification avec les partenaires : rédaction des accords de partenariat, définition des objectifs et établissement des budgets • Suivi et soutien • Gouvernance et redevabilité : prise de décisions dans les partenariats • Renforcement des capacités • Résolution des conflits et procédure de gestion des plaintes • Plans de communication sur la stratégie de retrait ou de transition • Mesure du succès du partenariat 	<p>Conseils propres aux aspects financiers des processus de partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélection et évaluation des partenaires • Planification avec les partenaires : rédaction des accords de partenariat, définition des objectifs et établissement des budgets • Suivi et soutien • Révision annuelle • Gouvernance et redevabilité • Renforcement des capacités • Stratégie de retrait ou de transition • Processus comptable
Annexe	Liste des outils	Outils et aide-mémoire

1.4 Objectifs

Ce document vise à doper l'efficacité des équipes, rationaliser nos façons de travailler et ancrer la cohérence et les meilleures pratiques dans les partenariats. Il entend être utilisé pour :

- Garantir une approche autonomisante et sensible au risque en matière de sélection, d'évaluation, de suivi et de soutien des partenaires.
- Aider les partenaires à renforcer leurs capacités et leurs systèmes de gestion financière et à atteindre leurs propres objectifs organisationnels tout en respectant les attentes de WaterAid.
- Garantir la conformité avec les obligations juridiques, réglementaires et financières et les exigences des meilleures pratiques.
- Garantir la fiabilité et l'adéquation des contrôles internes comptables et du rapportage.
- Garantir l'efficacité des systèmes et processus pour la révision et le suivi des progrès du programme/travaux de projet, en rapprochant les aspects financiers et programmatiques.
- Conforter la durabilité des programmes et promouvoir la redevabilité mutuelle au sein des partenariats.

1.6 Utilisation des directives dans les programmes pays

Chaque programme pays devrait travailler en harmonie avec l'approche de WaterAid en matière de partenariat en fonction de leur contexte, tel qu'il ressort de leur stratégie nationale et leur plan opérationnel. Cela pourrait couvrir des directives propres au contexte pour travailler avec des partenaires d'un point de vue programmatique et financier, en utilisant le Cadre et boîte à outils sur les partenariats, ainsi que la présente directive financière en guise d'orientation globale.

Ce document aidera les programmes pays à soutenir les partenaires dans le cadre de l'élaboration de leurs propres manuels comptables, de leurs directives financières et administratives, de leur aide-mémoire et de divers outils de suivi et formulaires de rapportage adaptés à leur contexte. Il est très important que les membres des services de programme et de finance travaillent ensemble à tous les stades du cycle de partenariat (ci-dessous) afin d'assurer une approche cohérente et qu'ils coordonnent leurs contributions par rapport aux différents partenariats.

1.7 Révision des directives

Les directives seront révisées tous les trois ans au terme d'un processus léger impliquant l'Unité d'appui aux programmes, l'équipe des Finances internationales et les chefs des services financiers nationaux. Cela permettra de veiller à ce que les principes, les approches, les processus et procédures décrits soient robustes, pertinents, adéquats et qu'ils puissent accommoder les éventuels changements organisationnels ultérieurs.

2. Sélection des partenaires

WaterAid doit collaborer avec des tiers pour exercer un impact marqué sur les services d'EAH. Dans certains cas, nous n'avons pas le choix quant aux personnes avec lesquelles nous travaillons pour renforcer le secteur. Nous avons notamment besoin de travailler avec les pouvoirs publics pertinents. Dans certains cas, il est important de comprendre les points forts et les faiblesses de nos partenaires et, lorsque nous avons le choix, la sélection des **bons partenaires** est vitale pour la réussite de WaterAid et son aptitude à mener à bien sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques. À cet égard, le rôle de l'équipe des services financiers est crucial.

Cette section entend guider l'équipe des services financiers du programme pays dans le processus de sélection et d'évaluation des partenaires.

Le document *Cadre et boîte à outils sur les partenariats* énonce les différentes étapes de sélection et d'évaluation des partenaires : il s'agit d'identifier les partenaires, de les courtiser puis de sacrifier l'union.

Une étape clé de ce processus est une **évaluation rigoureuse** et un travail de **diligence raisonnable** à propos de l'organisation partenaire, afin de déterminer ses compétences techniques, ses structures de gouvernance, ses contrôles, sa viabilité financière et ses approches en matière de droits EAH et d'équité. Cette évaluation permettrait de mettre en lumière les capacités actuelles du partenaire et toute lacune éventuelle qui pourrait nécessiter un soutien direct de WaterAid ou de tiers.

Le degré et l'étendue de l'implication du personnel des services financiers dépendront du risque financier que représente le partenariat.

Les partenaires potentiels devraient aussi avoir l'occasion de se procurer le plus possible de renseignements sur WaterAid avant la signature de l'accord. Le personnel des services financiers devrait se tenir prêt à leur fournir les informations pertinentes.

2.1 Principes

Ci-après figurent les principes de base pour informer les décisions d'évaluation et de sélection des partenaires :

- **Statut juridique** – Toute organisation partenaire privée ou non gouvernementale devrait être immatriculée en fonction de la réglementation en vigueur dans son pays. Elle devrait pouvoir produire un numéro d'immatriculation, des audits financiers annuels et des certificats de renouvellement de l'organisation et d'exemption fiscale dans les délais impartis, le cas échéant.
- **Risque terroriste** – L'organisation partenaire ne devrait pas figurer sur l'une quelconque des listes internationales d'organisations terroristes interdites. L'équipe d'audit interne de WaterAid peut entreprendre cette vérification en votre nom en cas de besoin.
- **Risque financier** – Lorsqu'il existe une relation de financement, les conditions assorties à la source du financement (c.-à-d. les obligations imposées par le bailleur) joueront un rôle important dans les systèmes, les structures et les contrôles financiers de l'organisation partenaire. Il doit y avoir des preuves de l'aptitude de l'organisation partenaire à satisfaire à toutes ses obligations contractuelles.

- **Capacités financières** – Les partenaires devraient être sélectionnés sur la base des risques financiers¹. Au moment de l'évaluation, des tests devraient être réalisés pour obtenir une assurance initiale des capacités financières du partenaire et des risques associés. WaterAid devrait mettre au point un mécanisme lui permettant d'évaluer les contrôles des risques mis en œuvre par les partenaires pour atténuer ces risques.
- **Bonne gouvernance** – Il devrait y avoir en place une bonne structure de gouvernance pour superviser la prise de décisions et la conformité avec les politiques et procédures agréées. Cela garantira aussi la redevabilité et la protection des ressources financières de l'organisation partenaire, y compris des domaines tels que la délégation de pouvoir, la prise de décisions, les dispositifs anti-fraude et anti-corruption, qui fournissent des garanties sur la gestion du partenaire.
- **Crédibilité** – WaterAid devrait demander aux organisations partenaires des preuves de leurs accomplissements et de leur succès passés dans des projets analogues, y compris, si possible, des discussions avec d'autres partenaires associés à l'organisation partenaire envisagée.
- **Conflit d'intérêt** – Il ne devrait pas y avoir de conflit d'intérêt (p. ex. vis-à-vis des affiliations politiques, de la direction de WaterAid, ses sociétés ou ses fournisseurs) susceptible de déboucher sur une atteinte à la réputation ou une tentative de corruption active ou passive.

Nota – les considérations ci-dessus sont également importantes en cas de collaboration avec des partenaires du secteur public. Dans ce cas, le but de l'évaluation sera de comprendre pleinement les contraintes et les opportunités qu'offre la collaboration avec les différents échelons et services du gouvernement.

2.2. Application et directives

- Les programmes pays devraient avoir un processus de sélection et des normes minimales pour différents types de relations collaboratives (voir le Cadre et boîte à outils sur les partenariats). Les résultats du travail de diligence raisonnable, ainsi qu'une évaluation du risque, déterminent s'il est possible ou non de mettre en place le partenariat.
- La décision concernant le partenariat devrait être prise par l'encadrement supérieur du programme pays, à des fins de redevabilité et de gestion des risques.
- Chaque programme pays doit déterminer la taille optimale et le nombre de partenaires requis pour mener à bien sa stratégie. Il est bon d'examiner l'ensemble du portefeuille de partenariats et de cartographier les coûts et avantages pratiques associés au maintien d'un petit/grand nombre de relations de partenariat et de s'impliquer avec des partenaires de petite/grande taille pour un maximum d'impact.
- Les équipes nationales devraient proposer une initiation formelle aux équipes des services financiers et de programmation du nouveau partenaire aussitôt que possible après la signature de l'accord de partenariat.

2.3. Outils

- [Annexe 1](#) : Exemple d'outil d'évaluation des finances du partenariat.
- Se reporter au Cadre et boîte à outils sur les partenariats pour la procédure détaillée de sélection d'un partenaire.

¹ Au rang des risques financiers figurent le risque de ne pas pouvoir préserver les fonds, le risque d'une mise en œuvre erratique des contrôles, le risque de détournement de fonds, le risque d'utilisation des fonds débloqués par WaterAid dans des activités non approuvées par WaterAid et le partenaire, le risque d'un manque de ressources humaines compétentes en nombre suffisant, et le risque de fraude en raison d'un manque de séparation des tâches.

- <http://thesource.wateraid.org/Resources/Learning/workinginpartnership/Pages/Home.aspx>
- Modèles d'accords de partenariat pour des partenariats formels.
<http://thesource.wateraid.org/Resources/Policiesandprocedures/Global/Forms/Full%20library.aspx>

3. Planification avec les partenaires

Les partenaires devraient participer à la planification des programmes, projets et budgets en collaboration avec le personnel de WaterAid afin de veiller à ce que les plans reflètent correctement leurs capacités et leurs perspectives.

La planification conjointe devrait aussi envisager les objectifs à long terme du partenariat, qui contribuent au développement d'une organisation partenaire solide qui soit viable et indépendante.

La planification est dirigée par le personnel de programmation en collaboration et avec l'appui du personnel financier. En outre, l'équipe des services financiers joue un rôle de facilitateur pour renforcer les capacités des partenaires en matière de budgétisation. Elle joue aussi un rôle critique dans le processus de planification, au travers de l'appui et la remise en cause des hypothèses budgétaires, pour veiller à des estimations réalistes et à une mise en phase des dépenses.

Le but des travaux de WaterAid sur le renforcement du secteur est d'appuyer le rôle directeur des pouvoirs publics dans le secteur, y compris les processus de planification et de budgétisation. Par conséquent, partout où c'est possible, nous devrions veiller à ce que nos processus de planification soient alignés sur ceux du gouvernement.

Cette section se concentre sur l'aspect financier de la planification, c'est-à-dire la budgétisation.

3.1 Principes

Les principes suivants sous-tendent la planification financière avec les partenaires, en veillant à des programmes et des budgets réalistes pour atteindre les objectifs fixés :

- Une approche en collaboration entre les équipes des services financiers et de programmation de WaterAid et l'organisation partenaire, dès le départ du processus de planification.
- De la clarté sur les activités, les réalisations, les résultats et la prise de décisions sur les changements apportés aux budgets.
- Des rôles et attributions clairs entre WaterAid et ses partenaires.
- Un processus de révision continue des projets et d'ajustement des projections prévisionnelles.
- Un apprentissage solidaire tout au long du partenariat.
- Une approche sensible au risque – en reconnaissant les différents niveaux de soutien et de conformité requis pour les différentes organisations et aux différentes étapes du partenariat.

3.2 Application et directives

- 3.2.1 Chaque programme pays devrait disposer d'un processus de planification documenté, y compris les rôles et attributions de chaque partie.
- 3.2.2 Lorsque c'est possible, il est recommandé d'avoir des ateliers de planification de projet avec les partenaires.

- 3.2.3 Durant le processus de planification, il devrait y avoir une discussion avec le partenaire afin d'identifier les manques de capacités ayant besoin d'être comblés pour mettre en œuvre le projet et pour renforcer l'organisation partenaire.
- 3.2.4 Durant le processus de planification, l'équipe des services financiers devrait aider le partenaire à s'approprier les aspects financiers de la planification du programme, comme suit :
- Mettre au point un processus efficace de comptabilité, de budgétisation et de révision des prévisions.
 - Préparer des projections réalistes et solides du coût et de la mise en phase des activités.
 - Mettre au point des outils et modèles permettant d'analyser et d'établir des rapports facilement et avec exactitude.
 - Garantir que des activités de renforcement des capacités sont planifiées et budgétées tout au long de la durée du partenariat.
 - Élaborer un plan d'approvisionnement approprié en tant que de besoin.
- 3.2.5. L'élaboration du budget devrait considérer les éléments suivants :
- Plan pluriannuel : WaterAid et le partenaire devraient prévoir le coût des activités tout au long de la durée de vie du projet et mettre en phase les dépenses de façon réaliste en fonction de la période prévue de mise en œuvre. Le budget doit être réaliste et révisé régulièrement.
 - Budgétisation fondée sur les activités : Les budgets des projets devraient être passés en revue dans le détail, en veillant à ce que toutes les catégories de coût pertinentes soient capturées et les estimations de coûts soient réalistes, c.-à-d. qu'elles couvrent bien tous les postes.
 - Activités de soutien au partenariat : Une dotation budgétaire suffisante devrait être faite afin de financer le renforcement prévu des capacités du partenaire sur la durée du partenariat.
 - Pratiques d'approvisionnement : Celles-ci devraient inclure l'utilisation d'appel d'offres en veillant à des processus transparents de sélection des sous-traitants et fournisseurs, la ponctualité des livraisons et des prestations conformes aux spécifications (qualité et quantité).
- 3.2.6 L'encadrement supérieur du programme pays et les partenaires devraient décider de la proportion adéquate des coûts de soutien dans les budgets des partenaires, en tenant compte de la réglementation locale éventuelle (à savoir le ratio administration/programme).
- 3.2.7 Les accords de partenariat devraient contenir la procédure d'agrément pour modifier les budgets, les obligations de rapportage et d'audit et la restitution des fonds.
- 3.2.8 Si possible, durant le processus de budgétisation, il faudrait identifier la source de financement du budget, y compris les contributions des pouvoirs publics et/ou des communautés.

4. Gouvernance et redevabilité

Dans le contexte du travail avec les partenaires, la gouvernance fait simplement référence à la manière de prendre les décisions au sein du partenariat et d'attribuer les responsabilités entre les partenaires. La redevabilité fait référence à la façon dont les organisations au sein du partenariat sont ensuite tenues responsables de l'exécution de ces décisions et d'atteindre les objectifs globaux du partenariat.

Pour obtenir un complément d'information, voir la section sur la gouvernance et la redevabilité du Cadre et boîte à outils sur les partenariats.

Les équipes des services financiers nationaux ont charge de soutenir l'utilisation efficace des ressources financières et la gestion du risque financier lorsque WaterAid travaille dans un partenariat de financement. Elles devraient donc veiller à ce que des mesures qui soutiennent ces deux grands objectifs soient intégrées dans les structures globales de redevabilité et de gouvernance du partenariat.

Les partenariats varient et c'est pourquoi le détail de ces structures devrait être décidé localement par les équipes des services financiers, en collaboration avec les équipes de programme et avec le partenaire. Toutefois, les principes suivants, les bonnes pratiques et les normes minimales devraient être appliqués.

4.1 Principes de gouvernance

Les processus de gouvernance devraient être conçus en collaboration avec l'organisation partenaire et ils devraient être adaptés pour cadrer avec les obligations propres à chaque partenariat.

Le degré de formalité et la structure des processus peuvent varier. Toutefois, dès le début de la relation, il faut au moins que WaterAid et le partenaire aient une idée claire de ce que sont les procédures de prise de décisions financières et les deux doivent s'engager à les respecter.

4.2 Application et directives en matière de gouvernance

- **Processus de prise de décisions** – Cela devrait énoncer comment sont prises les décisions, qui les prend et au sein de quelle tribune. Il devrait aussi y avoir en place un processus de résolution des différends afin de traiter des désaccords éventuels. Les processus peuvent aller d'un dispositif relativement informel (p. ex. des accords individuels entre le personnel pertinent de WaterAid et le partenaire) à des processus structurés très formels (p. ex. des comités de pilotage).
- **Portée** – Il n'est pas nécessaire que les processus de prise de décisions convenus couvrent tous les domaines d'activité financière et, dans la plupart des partenariats, ce ne serait sans doute pas souhaitable. Toutefois, lorsque WaterAid transfère des fonds à un partenaire, il faut, au moins, qu'il y ait en place un processus de prise de décisions convenu qui régit la planification et la budgétisation avec le partenaire, la modification de ces projets et budgets et la riposte aux risques financiers identifiés durant le partenariat. Les équipes nationales d'encadrement supérieur devraient décider du degré de souplesse en cas de modification des budgets.

- **Répartition des responsabilités** – En cas de prestations conjointes, il devrait y avoir une appréciation claire des domaines de responsabilité et de redevabilité pour atteindre les objectifs financiers éventuels, c.-à-d. ce que WaterAid a charge de produire et ce qui incombe au partenaire.
- **Documents directeurs** – Les partenariats sont normalement régis par une forme quelconque d'accord écrit. Lorsque WaterAid transfère des fonds à un partenaire, alors il faut, au moins, que ces accords écrits comprennent deux documents : un memorandum d'accord général et un accord de partenariat programmatique plus détaillé, qui devrait également renfermer un plan financier et un budget. Ces documents devraient être en place avant tout transfert de fonds à un partenaire.

4.3 Principes de redevabilité

Pour une gouvernance efficace, il faut à la fois que WaterAid et le partenaire rendent des comptes sur la bonne exécution de leurs responsabilités et sur la réalisation des objectifs convenus du partenariat. Lorsque WaterAid accorde des fonds à un partenaire, il existe inévitablement un déséquilibre de pouvoir dans la relation qui pourrait faire qu'il est plus difficile pour les partenaires d'obliger WaterAid à rendre des comptes. Les équipes financières nationales devraient donc prendre des mesures pour veiller à ce que tous les partenariats intègrent des mesures de redevabilité mutuelle. Cela pourrait inclure la quête proactive d'un retour de la part du partenaire en veillant à ce qu'il se sente capable de demander des comptes à WaterAid sur les questions touchant à la finance.

4.4 Application et directives en matière de redevabilité

- **Rapportage** – Lorsqu'il existe une relation de financement, il faut une certaine forme de rapportage financier régulier de la part du partenaire à WaterAid. La fréquence et le niveau de détail des rapports pourront être décidés au cas par cas, en fonction des obligations du partenariat et du profil de risque du partenaire. Pour plus de détails, veuillez consulter la [section « Procédures comptables »](#) du présent document. Dans le cadre de sa redevabilité au sein du partenariat, WaterAid devrait être transparente quant aux motifs qui justifient l'information et ce à quoi elle est destinée.
- **Suivi financier** – Tous les partenaires qui reçoivent des fonds devraient faire l'objet d'un suivi financier et de visites de soutien de la part de WaterAid. Des conseils détaillés à ce sujet, y compris la portée et la fréquence appropriées de ces visites, figurent dans la [section « Procédures comptables »](#) de ce document.
- **Audit** – Un auditeur interne et un auditeur externe rendront visite à l'organisation partenaire dans le cadre de leur travail d'audit. Cela aura généralement lieu au gré des auditeurs et en fonction du risque. Au besoin, tous les partenaires doivent donc convenir de participer à ce type de visites et d'apporter le soutien requis aux auditeurs dans le cadre de ces visites.
- **Obligations juridiques et réglementaires** – Tous les membres du partenariat devraient obéir à la législation et respecter les obligations réglementaires applicables auxquelles ils sont soumis. Les membres du partenariat, y compris WaterAid, devraient convenir de notifier toute violation juridique ou réglementaire notable, particulièrement si elle compromet les objectifs ou le financement du partenariat.
- **Processus de restitution** – Il est recommandé qu'un processus soit mis en place dans tous les partenariats pour permettre aux membres de donner leurs impressions et remarques éventuelles sur les questions financières. Ceci vise à compléter des processus de prise de décisions et de résolution des différends plus formels et cela peut contribuer à la

résolution des problèmes avant qu'ils ne deviennent critiques. Cette restitution devrait être bidirectionnelle mais, il convient de donner la priorité au partenaire pour lui permettre de fournir ses impressions/remarques à WaterAid. Les domaines où une restitution pourrait être utile concernent notamment la fréquence et la conduite des visites de suivi, le calendrier des transferts de fonds, la fréquence du rapportage et la qualité des communications de WaterAid au partenaire.

- **Renforcement des capacités financières** – Souvent WaterAid acceptera de renforcer les capacités des partenaires pour les aider à développer leurs systèmes de gestion financière. Il est de bon aloi d'approuver formellement les plans de renforcement des capacités avec le partenaire, y compris les objectifs et les calendriers, de façon à ce que le partenaire puisse obliger WaterAid à rendre des comptes sur ses prestations au titre de ce plan.
- **Évaluations des risques** – Les évaluations des risques devraient être renforcées durant la sélection des partenaires et devraient être régulièrement actualisées pour capturer l'évolution des risques (voir la [section « Sélection des partenaires »](#) dans ce document). Souvent ces évaluations renfermeront des plans d'action pour s'attaquer aux risques identifiés. Les progrès par rapport à ces plans d'action devraient être passés en revue régulièrement de façon à ce que WaterAid et le partenaire puissent être obligés de rendre des comptes sur la réalisation des interventions convenues.
- **Un protocole de communication** transparent et documenté entre WaterAid et le partenaire devrait être clairement défini et mutuellement convenu. Toutes les communications, notamment là où il existe une implication financière, devraient se faire par écrit. Toute discussion orale et toute télécommunication concernant une décision ou un partage d'information devraient être consignées par écrit ultérieurement et validées par la partie concernée pour éviter de créer une rupture de l'information.

Toutes les discussions relatives à la redevabilité devraient souligner que les pouvoirs publics, les prestataires de services et les partenaires de développement, y compris WaterAid, sont redevables envers les communautés pour la qualité de leurs travaux.

5. Suivi et soutien

Le suivi est un **processus continu** conçu pour **passer en revue les progrès par rapport à un plan et des budgets, des activités, des réalisations et des résultats convenus** ; il devrait être suffisamment ciblé pour maintenir les projets sur la bonne trajectoire.

La **portée et l'étendue** du suivi et du soutien financiers varieront en fonction de l'accord et du type de partenariat, du dispositif de financement, des sites de programme, de la robustesse du système de gestion financière des partenaires, des contrôles et pratiques internes en présence, de la nature et de la taille du financement géré par le partenaire, et aussi du résultat de la révision annuelle du partenariat, de l'évaluation des risques et des contrôles sanitaires périodiques. Le suivi et le soutien financiers devraient être informés par une évaluation des risques de tous les partenaires, de façon à ce que les ressources puissent être attribuées correctement.

Cette section entend guider les programmes pays concernant les obligations minimales pour un suivi et un soutien financiers efficaces.

5.1 Principes

- La priorité en matière de suivi financier sera donnée là où WaterAid accorde une subvention financière à un partenaire. Les programmes pays devraient décider du type de suivi lorsqu'il n'existe pas de relation de financement.
- Le suivi et le soutien devraient être entrepris selon une **approche fondée sur le risque**. L'évaluation conjointe du risque peut se faire au tout début du partenariat, au moment de sa révision annuelle ou au moins une fois par an.
- Le suivi financier est amélioré lorsqu'il est effectué **parallèlement au suivi du programme**. Dans la pratique, il devrait y avoir au moins une visite conjointe par an avec le service des programmes.
- Le processus devrait être ciblé pour veiller à ce que les **livrables, les réalisations et les résultats**, de même que les engagements des partenaires en matière de performances financières soient conformes à ceux envisagés dans le projet et les budgets convenus, tout en préservant l'éthique du partenariat : **respect mutuel et redevabilité**. Le processus devrait aussi être considéré comme une occasion de donner un retour d'impressions mutuel et de formuler des recommandations.
- La portée et l'étendue du suivi financier devraient être **convenues avec le partenaire au tout début** et modifiées tout au long de la durée de vie du partenariat, en fonction de l'évaluation continue de la performance financière par rapport aux objectifs et aux livrables convenus.
- Le suivi devrait donner l'occasion de soutenir les partenaires **dans l'optimisation des capacités techniques du personnel et dans le renforcement des capacités organisationnelles**. Cela permet une amélioration des opérations financières et du système, des procédures et des pratiques de gestion. Cela tire aussi des enseignements utiles pour des améliorations ultérieures et il ne faut pas le prendre comme un examen critique à la recherche d'erreurs.

5.2 Application et directives

- L'équipe nationale des services financiers devrait développer sa propre matrice de gestion des risques du partenariat pour le suivi financier et devrait veiller à ce qu'il y ait un système efficace et des pratiques en place pour atténuer les risques identifiés.

Qui devrait assurer le suivi et quand

- L'équipe des services financiers du programme pays de WaterAid réalisera des visites de suivi financier conformément au plan annuel de visite de suivi, lequel sera normalement convenu mutuellement à l'avance avec le partenaire. Il s'agira d'au moins une visite par an, sauf lorsqu'il est estimé qu'il y a un risque élevé pour la réalisation des objectifs de projet/programme.
- Dans la mesure du possible, les visites de suivi devraient être alignées avec la visite des équipes de programme. La visite conjointe avec l'équipe de programme devrait être planifiée et intégrée dans son plan départemental au début de l'année.
- Si l'équipe de programme n'est pas en mesure d'organiser la visite en même temps que le personnel financier, les deux devraient se réunir avant et après la visite pour discuter des problèmes éventuels et des progrès du programme, des impressions clés, de l'évolution des dépenses et des livrables projetés.
- Le chef du service financier du programme pays devrait accompagner le membre de l'équipe de suivi financier lors de toutes les visites chez les partenaires/partenariats classés comme étant à risque élevé et effectuer au moins une visite par an avec le chef des programmes afin d'avoir une plus grande visibilité et une meilleure appréciation des problèmes, des progrès et du soutien éventuel dont le partenaire pourrait avoir besoin et pour assurer un suivi de toute question en suspens à haut risque.

Où assurer un suivi et de quoi

- Les visites de suivi peuvent prendre divers formats, comme une revue documentaire au bureau du programme pays de WaterAid, ou encore une visite au siège du partenaire, à son antenne locale ou au site de projet. Il est recommandé d'organiser une visite de site de projet au moins une fois par an.
- L'équipe des services financiers de WaterAid devrait se rendre au bureau où sont conservés et gérés les principaux registres comptables du partenaire.
- Le suivi financier devrait se fonder sur les réalisations et les résultats des activités de projet, sur un examen de l'optimisation des ressources et sur un suivi de la piste d'audit des dépenses.
- Le suivi budgétaire devrait analyser les progrès au titre du budget annuel à ce jour et pour l'année entière, avec des commentaires expliquant les sous-utilisations budgétaires et les dépenses excessives par rapport aux progrès des activités. Ces états permettront à leur tour d'informer la révision des prévisions financières par le programme pays.
- Au besoin, le personnel des services financiers de WaterAid devrait inclure de manière proactive des initiatives de renforcement des capacités dans leur visite de suivi.
- Le membre de l'équipe des services financiers qui rend visite au bureau du partenaire devrait renseigner et documenter les examens effectués.

Rapport et suite à donner

- Un compte rendu de visite devrait être préparé, pour y faire figurer les résultats convenus ainsi que les recommandations mettant en exergue les risques (classés comme étant élevés (É), moyens (M) ou faibles (F), en fonction de la priorité et de leur importance). Ce compte rendu devrait être discuté avec le partenaire pour obtenir ses commentaires avant d'être diffusé à l'encadrement supérieur du programme pays et aux autres membres du personnel de programme, le cas échéant.

- Le résultat de chaque visite et chaque plan d'action devrait être discuté et convenu avec les partenaires. Ces discussions devront être intégrées dans tout plan de développement et de renforcement des capacités.
- Les progrès accomplis par rapport aux recommandations devraient être passés en revue dans le cadre de la revue documentaire sur une base trimestrielle et/ou lors de la visite suivante.
- Les manques de capacités identifiés par rapport aux compétences financières, techniques et/ou aux ressources devraient être abordés avec les partenaires, et les domaines nécessitant un appui supplémentaire devraient être convenus avec eux. Tout soutien donné aux partenaires devrait être inclus dans le plan de renforcement des capacités du partenariat et un niveau approprié de ressources financières devrait être attribué dans ce sens.

5.3 Outils

[Annexe 2](#) : Aide-mémoire/compte rendu de soutien et suivi

6. Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités implique un investissement sous forme d'argent, de temps et d'énergie. De ce fait, il est important que les ressources attribuées au renforcement des capacités soient utilisées efficacement. Cette section de conseils ne prétend pas décrire comment réaliser le renforcement des capacités, mais elle entend fournir des directives pour une initiative efficace et durable dans ce domaine.

Dans la mesure du possible, le renforcement des capacités dans le domaine du financement devrait dépasser la formation de base aux processus financiers pour englober le renforcement des capacités de gestion financière de l'organisation partenaire.

Les différents types de capacités financières sont les suivants :

- L'élaboration du budget et le suivi budgétaire
- La conception d'un rapport de gestion
- Les contrôles internes et le suivi des risques
- Les procédures et les politiques financières
- La couverture intégrale des coûts

Nous devrions aussi reconnaître que d'autres organisations seront impliquées dans le renforcement des capacités de nombre de nos partenaires, notamment les pouvoirs publics, et nous devrions donc veiller à ce que nos efforts soient valorisants.

6.1 Principes

Les initiatives de renforcement des capacités financières devraient se baser sur une évaluation conjointe des besoins à travers différents forums (processus de sélection, évaluation des risques, suivi, révisions annuelles, etc.) et en fonction du type de partenariat.

Le plan de renforcement des capacités devrait être élaboré avec le partenaire par le biais d'une approche participative. Dans la mesure du possible, laissez les partenaires décider de la meilleure approche (sous réserve du financement disponible), sur la base d'un objectif de programme convenu et des indicateurs de succès.

Toute initiative de renforcement des capacités devrait être durable et prouver une contribution au développement de l'organisation partenaire et au renforcement du secteur de l'EAH.

Tout plan de renforcement des capacités devrait inclure le développement des capacités au sein des organisations et pas seulement la formation des individus, par exemple en ayant des politiques, des processus et des systèmes en place pour assurer la continuité.

Il devrait y avoir des preuves tangibles de l'impact des initiatives de renforcement des capacités au moyen d'indicateurs convenus de résultats. Les progrès par rapport à ces indicateurs devraient être suivis et documentés.

6.2 Application et directives

Il faut bien comprendre que le fait de travailler avec des partenaires et en partenariat représente déjà une forme de renforcement des capacités du secteur, soit en augmentant ou en renforçant les compétences et les connaissances du secteur EAH (grâce à la recherche, à des processus d'apprentissage, des nouvelles technologies innovantes, etc.) soit par le développement de l'organisation partenaire (au travers du renforcement des processus, des systèmes et des outils).

Les efforts de financement devraient cibler à la fois le renforcement des capacités individuelles **et** organisationnelles.

1. Toute initiative de renforcement des capacités financières devrait commencer au stade de l'évaluation et de la sélection d'un partenariat. Identifier les manques de capacités pour :
 - a. mettre en œuvre le programme convenu
 - b. contribuer à la viabilité à long terme de l'organisation partenaire, p. ex. en fournissant des systèmes, des outils et des connaissances de gestion financière qui puissent être utilisés ou reproduits dans d'autres partenariats
 2. Aux côtés du personnel de programme et du partenaire, élaborer un plan holistique de renforcement des capacités en veillant à répondre aux questions suivantes :
 - Identifier les capacités à développer – celles des individus ou de l'organisation ?
 - Quelles sont les capacités à développer : techniques, systèmes, structures, gouvernance ou processus ?
 - Quel est le résultat attendu de l'initiative et comment l'apprentissage sera-t-il intégré ?
 3. Le calendrier du plan devrait correspondre à la durée du partenariat. Toutefois, au besoin, un échéancier pratique pourrait être mutuellement convenu.
 4. Identifier le financement de l'initiative de renforcement des capacités, y compris les bailleurs de fonds potentiels.
 5. La dotation en ressources de l'initiative devrait être incluse dans le plan et le budget du projet. Explorer les sources de financement avec et sans conditionnalités.
 6. L'exécution de l'initiative ne devrait pas se limiter à WaterAid. L'approche la plus efficace devrait être explorée, et cela pourrait inclure un soutien direct, un soutien de groupe, un soutien de partenaire à partenaire, un processus par les pairs, des opportunités d'apprentissage à distance, etc.
 7. Le suivi de l'impact ou du résultat de toutes les initiatives de renforcement des capacités et des mécanismes associés devrait être inclus dans le suivi périodique, les révisions annuelles du partenariat et tout processus de retrait ou de transition.
 8. La documentation des initiatives de renforcement des capacités, du suivi et des évaluations devrait figurer dans le système d'information de gestion du programme (PMIS).
-

7. Révision annuelle

La révision annuelle est une opportunité pour le partenaire et WaterAid de **passer en revue** les progrès accomplis par rapport aux **objectifs du partenariat**, de réfléchir à la façon dont le partenariat lui-même fonctionne et de convenir d'actions à plus long terme pour résoudre des problèmes éventuels au sein du partenariat ou pour saisir des opportunités identifiées .

Il est probable que la révision annuelle couvre tous les aspects du partenariat, y compris les aspects programmatiques, et implique toutes les parties prenantes pertinentes, y compris les communautés où il existe une contribution financière.

Toutefois, dans le contexte de la finance, l'accent particulier sera mis sur l'efficacité avec laquelle les ressources financières et les risques financiers sont gérés au sein du partenariat. Cela nous donnera une opportunité pour remettre en question et tirer des enseignements du partenariat. Par ailleurs, cela nous permettra de passer en revue l'efficacité des programmes d'amélioration des capacités financières dispensés chaque année, suite aux manques de capacités identifiés dans le cadre du suivi.

Tous les éléments ci-dessus se dérouleront également tout au long de l'année par le biais d'une communication régulière entre WaterAid et les partenaires, et grâce aux processus convenus de rapportage et de suivi. Les informations recueillies durant le processus de suivi seront vitales pour le processus de restitution. Par la suite, la révision annuelle donnera l'occasion de réfléchir plus rigoureusement à ces questions de manière collaborative.

7.1 Principes

Une révision annuelle devrait être à la fois un regard vers le passé et un regard vers l'avenir. S'il est important pour WaterAid et le partenaire de revenir sur le partenariat et de se rendre mutuellement des comptes sur la réalisation des objectifs financiers convenus, il est tout aussi important de se tourner vers l'avenir et d'approuver des actions qui aideront le partenariat à réagir aux opportunités et aux menaces qui se présentent. Dans le cadre de ce processus, il sera fondamental d'intégrer les enseignements des années précédentes.

L'accent des éléments financiers de la révision annuelle devrait se situer au niveau stratégique, c.-à-d. sur les domaines qui ont des chances d'avoir un impact notable sur la réalisation globale des objectifs du partenariat. Cela devrait s'étendre à la structure de la relation avec le partenaire et sur la manière dont les services financiers de WaterAid collaborent avec lui.

La révision annuelle est une tribune de discussion du partenariat et elle devrait se dérouler dans un esprit de respect mutuel et d'apprentissage. C'est une occasion pour WaterAid et le partenaire de faire part de leurs impressions.

7.2 Application et directives

Il est recommandé qu'à titre minimum, les services financiers de WaterAid et le partenaire adoptent une approche relativement structurée durant la révision annuelle pour veiller à ce que la révision s'effectue de manière systématique et aboutisse à un accord sur des actions claires.

À titre indicatif, il est recommandé d'utiliser une approche par questionnaire pour passer en revue les progrès vers la réalisation des objectifs du partenariat. La série de questions devrait être spécifique au partenariat et applicable au contexte local. Indépendamment de la méthode choisie, il est recommandé que toute évaluation du partenariat considère les domaines énumérés ci-dessous. Veuillez noter que les questions mentionnées sous chaque rubrique sont purement données à titre d'exemples et n'ont nullement un caractère exhaustif.

- **Évolution du contexte** – y a-t-il eu une évolution du contexte général du partenariat ? Y a-t-il des modifications que les équipes des services financiers de WaterAid et du partenaire auront besoin de faire en réponse à cette évolution ? Comment ces modifications devraient-elles être apportées ?
- **Gouvernance du partenariat** – le processus de prise de décisions actuel au sein du partenariat donne-t-il de bons résultats ? Faut-il le modifier ? Les documents de gouvernance sont-ils toujours appropriés ? Faut-il y apporter une modification quelconque ?
- **Rôles et attributions** – les équipes des services financiers de WaterAid et du partenaire s'acquittent-elles de leurs responsabilités respectives de manière efficace ? Y a-t-il quelque chose qui ne fonctionne pas comme il faut et qu'il faudrait changer ? Y a-t-il des choses qui ont donné de bons résultats et que nous devrions faire plus souvent ?
- **Redevabilité manifeste** – discutez de l'efficacité des processus comptables, à savoir le rapportage, la communication
- **Rôles et manques de ressources** – toutes les activités financières principales au sein du partenariat sont-elles assumées soit par le partenaire soit par WaterAid ? Y a-t-il des activités importantes qui ne sont pas réalisées ou y a-t-il des doublons ? Y a-t-il un renforcement des capacités qui est prodigué comme prévu et se révèle-t-il efficace ? Quel renforcement des capacités sera requis à l'avenir ?
- **Relation** – les équipes des services financiers de WaterAid et du partenaire ont-elles une relation de travail efficace ? Les méthodes de communication fonctionnent-elles bien ? Y a-t-il des changements qui pourraient être apportés pour améliorer la relation ? Le partenaire se sent-il en mesure de participer pleinement à la relation ?
- **Stratégie de retrait** – la stratégie de retrait actuelle est-elle appropriée ? Nécessite-t-elle des changements ?
- **Obstacles et moteurs** – y a-t-il des systèmes, des processus et des façons de travailler qui font obstacle à la réalisation des objectifs du partenariat ? Y a-t-il des éléments ci-dessus qui font office de moteurs ?
- **Environnement réglementaire** – l'environnement réglementaire actuel soutient-il l'existence du partenariat ? Y a-t-il des changements imminents dans l'environnement réglementaire susceptible d'avoir un impact sur le partenariat ?

Le format global de la révision annuelle devrait être décidé en collaboration avec le personnel de programme, le partenaire et d'autres équipes au sein de WaterAid.

Les questions ayant trait aux finances figureront probablement dans beaucoup de discussions lors de la révision annuelle. L'équipe des services financiers devrait consacrer du temps à résoudre ces questions lors d'une session annexe avec le personnel compétent des services financiers du partenaire.

Une autre approche qui pourrait être utilisée consiste à identifier les problèmes, les faiblesses, les forces et les opportunités – une analyse SWOT. L'[Annexe 3](#) renferme un modèle dans ce sens.

8. Stratégie de retrait ou de transition

Une stratégie de retrait ou de transition fait référence à la façon dont WaterAid quitte, met fin ou transforme son partenariat avec d'autres organisations. Il est important de souligner qu'une stratégie de retrait ne concerne pas seulement la dissolution d'un partenariat. Pour obtenir un complément d'information, voir le Cadre et la boîte à outils sur les partenariats.

Les stratégies de retrait peuvent aussi être utilisées pour gérer la transition d'une sorte de partenariat à une autre. Un objectif clé de la stratégie de retrait consiste à faire en sorte que les résultats atteints durant le partenariat soient préservés, même une fois qu'il est mis fin au partenariat.

En principe, une stratégie de retrait sera élaborée au début du partenariat et elle sera passée en revue et, au besoin, révisée, dans le courant du partenariat pour veiller à ce qu'elle reste pertinente.

Une stratégie de retrait efficace sera développée en collaboration avec le partenaire et avec un certain nombre d'équipes au sein de WaterAid, y compris les programmes. Les équipes des services financiers du programme pays devront contribuer de façon proactive à la planification de la stratégie de retrait pour veiller à ce que les stratégies traitent spécifiquement des points suivants :

- Gérer les risques financiers pour WaterAid et pour le partenaire associés à la résiliation du partenariat.
- Veiller à ce que toute réalisation liée aux finances soit préservée une fois le partenariat résilié.

Les principes et directives suivants entendent aider les équipes nationales des services financiers dans le cadre de leur contribution à l'élaboration des stratégies de retrait.

8.1 Principes

D'un point de vue financier, une stratégie de retrait type devrait énoncer les **principales activités liées aux finances** à réaliser durant la phase de retrait du partenariat, qui est chargé de leur exécution et quels seront les processus de prise de décisions.

Les aspects financiers des stratégies de retrait devraient être approuvés en consultation avec le partenaire et adaptés sur mesure en fonction des besoins du partenariat. Bien que la concertation et la collaboration soient encouragées, WaterAid et le partenaire doivent néanmoins accepter qu'il existe un minimum de formalités administratives qui doivent être suivies au moment de mettre un terme à un partenariat.

Les équipes financières devraient, en collaboration avec le partenaire et des collègues n'appartenant pas aux services financiers de WaterAid, passer régulièrement en revue les stratégies de retrait pour veiller à ce qu'elles soient toujours appropriées au contexte du partenariat.

Les stratégies de retrait devraient traiter à la fois des retraits planifiés et imprévus.

Il est important de ne pas perdre de vue que la résiliation d'une relation avec un partenaire, surtout si WaterAid travaille avec lui depuis longtemps, peut être un moment très difficile et souvent très émouvant pour toutes les personnes concernées. Le processus a besoin d'être géré de manière professionnelle, avec soin et considération. Les individus directement concernés devraient être soutenus par leurs supérieurs hiérarchiques.

8.2 Directives

8.2.1 Retrait planifié

Il est recommandé de prévoir des directives générales dans l'accord de partenariat décrivant comment sera géré tout retrait éventuel. Cela devrait inclure les éléments suivants :

- **Prise de décisions** – comment les décisions seront prises durant la phase de retrait du partenariat. Par exemple, les procédures convenues existantes de prise de décisions seront-elles suivies (voir la [section « Gouvernance et redevabilité »](#) pour obtenir des conseils à ce sujet) ou faut-il que des procédures spéciales soient mise en place pour la phase de retrait ?
- **Principales activités de retrait** – les principales activités de retrait devraient aussi être énoncées, ainsi que les rôles et attributions du partenaire et de WaterAid.

Ces « activités principales » sont les suivantes et devraient être commencées dès qu'il devient clair que le partenariat amorce sa phase de retrait.

Évaluation des risques – réalisez une évaluation des risques en collaboration avec le partenaire et les collègues du service des programmes pour évaluer les risques financiers associés à la fin du partenariat. Dans l'idéal, cela devrait faire partie d'une évaluation des risques plus large tenant compte de la totalité de la relation avec le partenaire, mais cela restera à la discrétion des collègues du service des programmes. Parmi les principaux risques à prendre en compte peuvent figurer :

- Comment préserver les gains de renforcement des capacités financières acquis durant le partenariat
- La durabilité financière du partenaire/projet

Feuille de route – utilisez l'évaluation des risques pour convenir d'un plan pour résilier le partenariat, y compris des livrables clés à mener à bien avant la résiliation. La feuille de route devrait énoncer clairement qui est responsable des livrables et à quelle date ils devraient être réalisées. Elle comprendra probablement des formalités telles que la soumission de rapports financiers, ainsi que des activités pour remédier aux risques spécifiques identifiés lors de l'évaluation. La feuille de route est particulièrement importante parce que les partenaires peuvent devenir démotivés s'ils savent que la relation avec WaterAid ne va pas continuer.

Clôture de la subvention – lorsque le partenariat est financé par des fonds assortis de conditionnalités, il doit y avoir un processus clairement établi pour faire en sorte que WaterAid et le partenaire assurent la conformité avec le contrat de subvention. Ce point est particulièrement important lorsque le contrat de subvention doit se prolonger au-delà de la durée du partenariat. Le bailleur de fonds devrait être tenu informé tout au long de la procédure.

Engagement futur – dans le cadre du processus de retrait, tout engagement futur entre WaterAid et le partenaire devrait aussi être approuvé. Ainsi par exemple, si WaterAid peut cesser de financer le partenaire, elle peut estimer qu'il est souhaitable de continuer un certain type de renforcement des capacités avec le partenaire.

Actifs – si jamais le partenaire est en possession d'actifs qui appartiennent à WaterAid, il convient d'arriver à un accord sur ce qui sera fait de ces actifs. Par exemple, WaterAid pourrait choisir de transférer la propriété des actifs au partenaire ou bien les actifs pourraient lui être restitués. Quelle que soit la décision prise, il est important qu'elle soit conforme aux contrats avec le bailleur de fonds et à la réglementation locale applicable aux ONG internationales, le cas échéant.

Formalités administratives – en plus de traiter de la question des actifs, il y a une série d'autres formalités qui doivent être effectuées à la fin d'un partenariat. Celles-ci sont conçues pour protéger à la fois WaterAid et le partenaire d'une perte financière et pour réduire les risques de conflit à une date ultérieure. Une liste complète est fournie dans l'aide-mémoire figurant à l'[Annexe 4](#). Parmi les exemples possibles figurent le règlement des transactions en souffrance et la finalisation des obligations de conformité énoncées dans l'accord de partenariat.

8.2.2 Retrait non planifié

Dans la majorité des cas, un retrait non planifié ne sera envisagé qu'une fois que toutes les solutions réalistes de résolution de conflits auront été épuisées. Un retrait non planifié est jugé comme un dernier recours et tous les efforts doivent être déployés pour tenter de réparer la relation avec le partenaire. Même s'il devient évident que la relation ne peut pas être réparée, il peut être possible de se mettre au moins d'accord sur un plan de retrait et de mettre un terme au partenariat de façon structurée. Dans de telles situations, les directives ci-dessus en matière de retrait planifié peuvent tout de même être appliquées.

Un complément d'information et des conseils sur la résolution des conflits figurent dans le Cadre et la boîte à outils sur les partenariats.

L'exception à ce cas de figure concerne les cas où le partenariat est résilié en raison d'un manquement juridique ou d'une non-conformité de la part le partenaire et si l'encadrement supérieur estime qu'il est dans l'intérêt de WaterAid de mettre un terme à la relation le plus tôt possible.

Lorsque la procédure de résolution des conflits a échoué ou lorsqu'il est jugé nécessaire de mettre immédiatement un terme au partenariat, d'un point de vue financier, l'accent de la stratégie de retrait est mis sur la réduction du risque de perte financière pour WaterAid. Dans ce cas, les principales activités seraient les suivantes :

- **Évaluation des risques** – l'approche sera la même que pour les retraits planifiés, si ce n'est en cas de rupture de la relation/non-conformité, lorsque la procédure impliquera uniquement le personnel de WaterAid.
- **Recouvrement des fonds et des actifs** – si le partenaire détient des fonds ou des actifs de WaterAid, une demande formelle de restitution devra alors être faite au partenaire. L'équipe d'audit interne pourra prodiguer des conseils sur la procédure à suivre pour tenter de recouvrer les fonds/actifs. Lorsque les montants/actifs détenus par le partenaire dépassent **10.000 livres Sterling**, le Chef de région devrait également être notifié.
- **Perte de fonds ou d'actifs** – en cas d'échec des mesures prises pour recouvrer les fonds et si WaterAid essuie une perte de ce fait, le Chef de région devra être notifié, quel que soit le montant concerné.

- **Notification des bailleurs de fonds** – lorsque le partenaire gère une subvention assortie de conditionnalités, il est recommandé que le responsable de la levée de fonds et l’agent de liaison avec le contact du bailleur de fonds soient notifiés aussitôt que possible. Ils peuvent alors prodiguer des conseils quant à la manière de notifier le bailleur de fonds à propos de la résiliation du partenariat.
- **Rapportage** – lorsque la relation est rompue en raison d’une fraude, d’un acte de corruption, d’une non-conformité juridique ou contractuelle par le partenaire, l’équipe d’audit interne doit être informée. En cas de fraude ou de corruption, les procédures de WaterAid pour signaler la fraude doivent également être suivies.
- **Document** – les retraits non planifiés doivent être documentés de la manière la plus détaillée possible. Il faut notamment veiller à ce que toutes les communications officielles se fassent par écrit et que les raisons pour mettre un terme au partenariat soit communiquées au partenaire. Il faut également conserver toute la documentation interne, telle que les procès-verbaux des réunions pertinentes lorsque le retrait a été abordé et décidé.

8.3 Partenariats non financiers

La résiliation de tout partenariat peut avoir des implications financières pour WaterAid. Cela est vrai même lorsque le partenaire ne reçoit pas de fonds de WaterAid. Ainsi par exemple, WaterAid pourra recevoir le financement d’un consortium sous réserve de maintenir une relation avec telle ou telle organisation.

Le personnel des services financiers devrait donc collaborer avec le personnel des programmes pour travailler à la conception et à l’exécution de **toutes** les stratégies de retrait de partenariat afin d’évaluer s’il y a ou non des implications financières en cas de résiliation du partenariat. Une fois cette évaluation effectuée, il sera possible de déterminer si une implication plus poussée des services financiers est ou non nécessaire.

9. Procédures comptables

La révision des procédures comptables d'un partenaire a besoin d'être entreprise pour veiller à l'utilisation efficace des ressources financières. Les accords de partenariat devraient traduire un arrangement financier sans ambiguïté entre toutes les parties.

Les procédures comptables du partenariat de WaterAid devraient refléter le type exact de relation de partenariat. Les principes et directives ci-dessous ont spécifiquement trait aux partenariats qui impliquent une relation de financement. Les équipes des services financiers des programmes pays devraient aussi veiller à avoir un système en place pour enregistrer les transactions lorsque le partenariat est à caractère contributif ou soumis à un cofinancement.

Ces conseils détaillent les obligations financières minimales qui devraient être satisfaites sur la durée du partenariat. Les programmes pays sont encouragés à tenir compte du contexte local pour développer leur processus et procédures.

Les principes et applications suivants sont les normes minimales qui devraient être reproduites dans les manuels comptables locaux. Au besoin, le manuel comptable actuel devrait être mis à jour afin d'intégrer ces normes.

9.1 Principes

Lors d'un travail en partenariat, il est important que WaterAid ait en place des contrôles suffisants et appropriés pour sauvegarder les fonds et veiller à ce que les fonds de la subvention aux partenaires soient employés dans le respect des objets caritatifs visés.

Les procédures comptables de WaterAid sont conçues pour garantir une reddition de comptes sur les fonds qui nous sont confiés. Au besoin, ces procédures devraient être souples et adaptables au contexte et au type de partenariat. Lorsque c'est possible, notre engagement devrait aider les partenaires à renforcer leurs propres processus de reddition de comptes, tout particulièrement lorsque nous travaillons avec les pouvoirs publics.

Les procédures sont conçues pour aider le développement de partenariat, en veillant au maintien des normes minimales en matière de contrôles et de rapportage, pour satisfaire aux obligations contractuelles mais aussi pour renforcer la relation avec le partenaire.

Pour y parvenir, nous devons au moins respecter les principes suivants :

- L'organisation partenaire devrait avoir des processus et procédures comptables suffisantes en place pour veiller à ce que les fonds reçus puissent être correctement comptabilisés.
- Une capacité minimum en matière de gestion financière est requise pour permettre le contrôle et le rapportage. Si cela n'est pas satisfait, WaterAid aidera les partenaires à renforcer leurs capacités.
- Seuls les coûts qui sont convenus et approuvés dans l'accord de partenariat et le budget seront classés comme des coûts éligibles.
- Toutes les transactions doivent être validées par les justificatifs d'origine, qui doivent être exacts, authentiques et sans ratures ni modifications.
- Les programmes pays doivent veiller à ce que toutes les contributions financières des partenaires et/ou de la communauté soient dûment comptabilisées et rapportées.

9.2 Application et directives

9.2.1 Période d'éligibilité

- L'accord, une fois signé par toutes les parties, doit spécifier la date d'entrée en vigueur et une date de fin. Tout frais encouru en dehors de cette période nécessitera une consultation et un agrément préalables.

9.2.2 Financement

- Le total du budget convenu est le montant total de fonds pour réaliser les travaux. Il faut être très clair sur la procédure à suivre et la prise de décisions en cas de révision budgétaire.
- Les engagements de financement doivent être clairement définis entre WaterAid et le partenaire avant le début du partenariat.
- Les coûts associés à toute activité non planifiée et non approuvée par le chef de la programmation seront considérés inadmissibles.
- Toutes les factures (paiement, revendications, dettes et autres comptes, documents et communications de quelque nature que ce soit découlant ou ayant trait à l'accord) devraient être libellées dans la monnaie locale sauf accord contraire express par écrit entre les parties.

9.2.3 Transferts de fonds au partenaire

- WaterAid n'exige pas des partenaires qu'ils ouvrent un compte bancaire séparé à moins que cela ne figure expressément dans le contrat avec le bailleur de fonds ou que ce soit une obligation en vertu de la législation nationale. Toutefois, si le partenaire souhaite ouvrir un compte séparé pour faciliter ses opérations, il est autorisé à le faire.
- Les fonds seront uniquement transférés sur un compte bancaire au nom de l'organisation partenaire.
- Les partenaires doivent veiller à ce qu'il y ait une piste d'audit claire des fonds fournis par WaterAid.
- La fréquence (p. ex. mensuelle ou trimestrielle) des fonds transférés aux partenaires devrait dépendre de l'évaluation des risques, des systèmes et contrôles financiers en vigueur dans l'organisation partenaire, de la complexité de tout financement et rapportage au bailleur de fonds, et de l'échelle du budget du programme.

9.2.4 Demande de transferts

- WaterAid fera le versement sur la base de la justification du paiement précédent et sous réserve de la réalisation satisfaisante des produits convenus, tels qu'énoncés dans le plan de projet et les budgets.
- Le programme pays devrait avoir des directives claires pour gérer les transferts des partenaires en vertu d'une approche fondée sur les risques qui permette une certaine souplesse et une autonomie du partenaire au moment de procéder aux décaissements.

9.2.5 Autorisation des transferts

- L'autorisation des demandes de transfert des partenaires devraient inclure un examen par l'équipe de programme pour garantir la réalisation des activités convenues, suivant les performances et les budgets.
- Les fonds demandés par le partenaire devraient être destinés à couvrir les dépenses attendues dans le cadre de la prochaine période de rapportage.
- Le personnel de programme autorisé devrait approuver le transfert au moyen de la documentation agréée (un exemple de formulaire de « Demande de déblocage de versement au partenaire » figure à l'[Annexe 5](#)). Le rôle des services financiers est de traiter la demande et de débloquer les fonds.

9.2.6 Retour du partenaire

- Les organisations partenaires sont tenues de rendre compte de l'utilisation des fonds qu'elles reçoivent de WaterAid selon les modalités prescrites, comme indiqué dans l'accord de partenariat. WaterAid fournira un modèle standard de rapport financier à utiliser par les partenaires, notamment en cas de projets financés par un bailleur de fonds.
- Le programme pays devrait déterminer la fréquence du rapportage par le partenaire en fonction du risque. Celui-ci pourrait être jugé à partir de l'évaluation des risques effectuée lors du processus de sélection du partenaire, des révisions antérieures et en fonction du suivi et des résultats de toute initiative de renforcement des capacités.
- Le processus de rapportage par les partenaires ne devrait pas être excessivement bureaucratique, complexe ou chronophage. Il devrait permettre le suivi des progrès et une reddition de comptes sur les fonds décaissés. Le retour du partenaire fondé sur une évaluation des risques pourrait être mensuel (pour les partenaires/partenariats à risque élevé), bimensuel ou trimestriel.
- Tous les rapports financiers des partenaires devraient être passés en revue et approuvés par le département des programmes.
- Les équipes nationales des services financiers et de programme devraient convenir des moyens appropriés pour donner un feedback aux partenaires (voir la [section 5 – « Suivi et soutien »](#)).
- Les subventions et les dépenses des partenaires devraient être tenues à jour sur le système comptable mondial (GAS). Tous les soldes des partenaires devraient être passés en revue et réconciliés sur une base mensuelle.
- Il est recommandé que les soldes des partenaires soient passés en revue et discutés par l'encadrement supérieur des programmes pays au moins une fois par trimestre, dans le cadre des processus de révision du partenariat.

9.2.7 Gestion de banque et de caisse du partenaire

- Les partenaires devraient avoir des processus et des systèmes adéquats en place pour gérer leurs soldes en banque et en caisse.
- Les partenaires sont autorisés à utiliser le produits des intérêts comme ils le jugent bon, sauf indication contraire dans le contrat avec le bailleur de fonds, ou si le revenu découlant d'intérêts est substantiel, auquel cas il doit être signalé à WaterAid.

9.2.8 Solde du partenaire

- Les soldes du partenaire seront réconciliés au moins une fois par trimestre pour veiller à ce que le solde indiqué sur les rapports du partenaire corresponde au solde indiqué dans les registres de WaterAid.

- Tous les fonds non utilisés à la fin de l'exercice seront traités comme un versement anticipé si le programme pays a un accord en cours avec le partenaire. Les fonds non utilisés, de même que les coûts jugés non admissibles à l'issue d'un audit, doivent être restitués à WaterAid si l'accord de partenariat arrive à son terme ou conformément à une stratégie de retrait convenue.
- Des soldes modestes sur le compte du partenaire seront passés par pertes et profits si le temps et l'argent requis pour recouvrer le montant dépasse la valeur du solde correspondant. Tout abandon de créance sera effectué en conformité avec la politique d'autorisation du programme pays et l'équipe internationale des services financiers devra en être informée.

9.2.9 Documentation et justificatifs

Toute organisation partenaire immatriculée comme personne morale devrait, à tout moment pendant la durée de l'accord de partenariat, maintenir un système de gestion financière qui soit conforme aux principes comptables généralement reconnus (PCGR), garantir leur conformité avec l'audit et tenir tous les registres en accord avec la législation locale, WaterAid et les bailleurs de fonds.

Les partenaires qui ne sont pas immatriculés devraient au moins avoir en place les processus et procédures comptables minima exigés.

Un examen fondé sur le risque des justificatifs et des transactions financières devrait être effectué lors du suivi.

Les transactions financières sans justificatifs adéquats devraient être signalées et discutées avec le partenaire et l'équipe de direction du programme pays. Lorsque les transactions financières ne peuvent pas être justifiées à partir de la documentation ou des justificatifs appropriés, nous recommandons l'une des mesures suivantes :

- Refuser d'admettre la transaction et demander son remboursement au partenaire si la subvention a été versée à l'avance.
- Déduire le montant de la transaction des demandes de transaction futures, si la relation est en cours.
- Si un remboursement se révèle impossible, parce que le partenariat a été résilié, le Directeur national prendra une décision concernant l'abandon de créance après consultation et approbation du directeur régional. Cette décision devrait être dûment documentée.

Les CP sont invités à passer régulièrement en revue leurs pratiques de partenariat de financement pour veiller à ce qu'elles soient toujours conformes aux principes mondiaux de WaterAid en matière de partenariats.

Annexes

Annexe 1 : Évaluation du partenariat fondée sur le risque²

1. L'outil d'évaluation des risques aide la direction à prendre une décision sur la conclusion d'un nouveau partenariat ou la réévaluation d'une relation existante. La procédure et la conclusion de l'évaluation devraient être fondées sur le travail conjoint du personnel responsable des programmes et des finances. Les risques identifiés et la recommandation pour leur atténuation devraient être utilisés dans le processus de suivi et de renforcement des capacités du partenaire et devraient être mis en relation avec le plan de renforcement des capacités du partenaire.

Critères	Classe de risque (É/M/F)	Explication
1. Savoir antérieur du partenaire		Si WaterAid n'a jamais travaillé avec le partenaire avant, considérer le risque comme étant « Élevé ». Si WaterAid a travaillé avec le partenaire de manière satisfaisante avant, considérer le risque comme étant « Moyen ». Si WaterAid travaille actuellement avec le partenaire et s'il n'y a pas de problèmes, considérer le risque comme étant « Faible ». S'il y a eu ou s'il y a des problèmes, la classe de risque devrait être ajustée en fonction des besoins.
2. Structure et gouvernance de l'organisation		Structure juridique et de prise de décisions, structure de direction et processus d'autorisation.
3. Travaux à produire (s'ils sont connus)		Complexité du projet à livrer et aptitude du partenaire à le mener à bien. Dans cette évaluation, il convient de considérer l'expérience antérieure du partenaire pour réaliser ce type de travaux et son accès à des compétences techniques et des ressources, etc.
4. Capacités et compétences		Dotation suffisante en personnel, en systèmes et processus financiers pour la comptabilisation des fonds, politiques et procédures documentées et rapportage à la direction.
5. Financement		Taille du budget, conformité aux exigences du bailleur de fonds et autres sources de financement.
6. Autres facteurs		Statut du partenaire au sein de la région/zone et/ou facteurs politiques et environnementaux susceptibles d'accroître le risque.

2. Chaque critère sera classé Élevé, Moyen ou Faible. Il est alors possible d'attribuer une note aux critères ; chaque É marquera 3 points ; chaque M marquera 2 points et chaque F marquera 1 point. De cette façon, un score total est calculé et cela détermine le niveau de conditions supplémentaires

² D'après [http://thesource.wateraid.org/resources/policiesandprocedures/global/partner monitoring and support guidelines.doc](http://thesource.wateraid.org/resources/policiesandprocedures/global/partner%20monitoring%20and%20support%20guidelines.doc)

pour le partenariat et combien il faut de renforcement des capacités et de suivi.

Score	Conditions supplémentaires au partenariat	Renforcement des capacités	Suivi	Fréquence et approche*
6 à 9	Aucune	Peu ou pas de renforcement des capacités	Suivi limité requis	Visites – visites annuelles conjointes par le personnel des services de programme et des finances. Rapports – le partenaire doit soumettre des rapports trimestriels.
9 à 12	Exemple : mise en place d'un système de rapportage financier	Un peu de renforcement des capacités	Faible niveau de suivi requis	Visites – visites annuelles par le personnel des services des programmes et des finances. Rapports – le partenaire doit soumettre des rapports bimensuels ou trimestriels.
12 à 15	Exemple : recruter un préposé aux finances et le former en budgétisation et en rapportage	Renforcement des capacités de court à moyen terme	Niveau moyen de suivi requis	Visites – au moins une visite semestrielle par le personnel des services de programme et des finances. Visites annuelles par les responsables supérieurs des programmes. Rapports – le partenaire doit soumettre des rapports mensuels.
15 à 18	Exemple : recruter du personnel, développer des politiques et procédures et mettre en place des systèmes, etc.	Plan de renforcement des capacités à long terme	Suivi étroit requis	Visites – au moins une visite semestrielle par le personnel des services de programme et des finances. Visites semestrielles par les responsables supérieurs des programmes. Rapports – le partenaire doit soumettre des rapports mensuels. En dernier recours, le programme pays peut envisager la suspension ou l'abandon d'une activité au programme si les risques sont considérés trop élevés.

*Cette colonne donne des lignes directrices.

3. Les risques ne sont pas statiques et peuvent évoluer avec le temps. Par conséquent, il sera nécessaire de réévaluer les risques au moins une fois par an. Il est possible d'obtenir des conseils supplémentaires auprès du Comptable international, du Chef des finances internationales ou du Chef de région.

Annexe 2 : Aide-mémoire/compte rendu de soutien et suivi du partenaire

N°.	Principaux domaines de suivi et activités de soutien	Remarque	Recommandation	Commentaire du partenaire
1	Passer en revue les états financiers soumis par le partenaire <ul style="list-style-type: none"> • Contrôler et vérifier que le partenaire a soumis les rapports financiers en conformité avec les activités convenues • Contrôler et vérifier que les rapports financiers sont conformes au budget approuvé. Par ailleurs, vérifier les dépenses cumulées par rapport aux montants cumulés agréés dans le budget trimestriel 			
2	Contrôle financier <ul style="list-style-type: none"> • Vérifier toutes les avances au personnel/prêts/autres dettes ou soldes figurant dans les états financiers • Contrôler les procédures comptables et la documentation • Vérifier les réconciliations bancaires • Vérifier le registre des actifs, le cas échéant • Faire une piste d'audit des dépenses • Contrôler les justificatifs 			
3	Processus d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> • Contrôler les processus d'approvisionnement • Vérifier la documentation • Vérifier les stocks et matériaux 			
4	Réconciliation des soldes d'avance au partenaire <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les soldes du partenaire • Approuver les soldes du partenaire 			
5	Renforcement des capacités et soutien <ul style="list-style-type: none"> • Examiner les progrès avec les formations antérieures • Actualiser la formation en fonction du plan de renforcement des capacités 			

6	<p>Activités de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se rendre sur le site de projet avec le programme 			
7	<p>Autres contrôles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de toutes les questions soulevées lors des visites antérieures et/ou sur les rapports financiers 			

Annexe 3 : Analyse SWOT

Étape 1 : identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (SWOT en anglais)

- L'analyse SWOT devrait se concentrer sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui auront un impact sur la réalisation des objectifs du partenariat.
- Il est recommandé que l'analyse SWOT soit effectuée sous forme d'exercice de groupe.
- Les forces et les faiblesses sont considérées comme des facteurs internes et devraient donc se concentrer sur le partenariat lui-même.
- Les opportunités et les menaces sont considérées comme des facteurs externes et devraient donc se concentrer sur l'environnement extérieur dans lequel doit fonctionner le partenariat.

Outil SWOT		
	Forces	Faiblesses
I N T E R N E		
	Opportunités	Menaces
E X T E R N E		

Étape 2 : convenir des actions

- Le produit clé de l'analyse SWOT est d'identifier et de convenir d'actions pour remédier aux menaces et aux faiblesses et pour tirer parti des forces et des opportunités.
- Les actions devraient avoir des délais de réalisation réalistes et la ou les personnes responsables de l'action devraient être clairement identifiées.
- Le tableau présenté ci-dessous peut être utilisé pour consigner les actions convenues.
- Il est recommandé que toute menace ou faiblesse notable figure dans l'évaluation des risques du partenariat/le registre des risques.

Forces				
Élément	Action	Responsable ?	Date d'achèvement visée	MAJ depuis la dernière révision
Faiblesses				
Élément	Action	Responsable ?	Date d'achèvement visée	MAJ depuis la dernière révision
Opportunités				
Élément	Action	Responsable ?	Date d'achèvement visée	MAJ depuis la dernière révision
Menaces				
Élément	Action	Responsable ?	Date d'achèvement visée	MAJ depuis la dernière révision

Annexe 4 : Aide-mémoire à la transition ou au retrait financier

Aide-mémoire		
Paiements en souffrance	Oui/Non/ sans objet	Remarque
WaterAid doit-elle des fonds au partenaire ?		
Le partenariat détient-il un solde de fonds de WaterAid ?		
Fournisseurs payés par WaterAid : tous les paiements dus aux fournisseurs ont-ils été régularisés ?		
Fournisseurs payés par le partenaire : le partenaire a-t-il confirmé que tous les paiements dus aux fournisseurs avaient été régularisés ?		
Actifs	Oui/Non/ SO	Remarque
Le partenaire a-t-il restitué à WaterAid tout actif en sa possession appartenant à WaterAid ? Sinon, des dispositions ont-elles été prises pour le transfert de la propriété des actifs au partenaire ?* * Veuillez vous assurer que toutes les dispositions requises, telles que stipulées par WaterAid et/ou le bailleur de fonds, sont respectées.		
Conformité du partenariat	Oui/Non/ SO	Remarque
Le dernier rapport financier a-t-il été soumis à WaterAid par le partenaire ?		
Toutes les visites de soutien et de suivi prévues ont-elles été effectuées ?		
Une dernière visite de suivi est-elle nécessaire ?		
WaterAid s'est-elle acquittée de toutes ses obligations financières en vertu de l'accord de partenariat ?		
Le renforcement des capacités convenu a-t-il été prodigué ?		
Conformité de la subvention	Oui/Non/ SO	Remarque
Le partenaire a-t-il fourni toutes les informations requises pour le rapportage aux bailleurs de fonds ?		
L'équipe des services financiers de WaterAid a-t-elle passé en revue le contrat de subvention pour vérifier s'il y a d'autres obligations de conformité avec les prescriptions du bailleur de fonds que le partenaire devrait satisfaire avant de mettre un terme au partenariat ?		

<p>Les fonds font-ils l'objet d'un audit de subvention ? Le partenaire a-t-il été informé qu'un audit de subvention pouvait être réalisé même une fois le partenariat résilié ?</p>		
<p>Lorsque c'est demandé par le bailleur de fonds, WaterAid a-t-elle recueilli tous les documents susceptibles d'être demandés dans le cadre d'un audit de subvention ultérieur ?</p>		
<p>Complété par :</p> <p>Date :</p>		
<p>Validé par :</p> <p>Date :</p>		

Annexe 5 : Justificatifs obligatoires en cas de transactions financières

Transaction/activité	Documents obligatoires
Revenu/remboursements	Reçus délivrés suite à un remboursement Reçu officiel délivré suite à un transfert de fonds
Tous versements	Factures/contrats/rapports Bon de versement autorisé
Matériel	Matériel – valeur déterminée par le programme pays Facture Preuve de paiement Registre des actifs
Salaires	Liste des salaires nets versés sur le compte bancaire du personnel ou instructions de salaire dûment validées par la banque Liste des prélèvements à la source validée par l'administration fiscale Preuve de versement de l'impôt
Suivi, visite de terrain	Cahier des charges approuvé Suivi, compte rendu de visite de terrain Preuve de paiement Bon de versement dûment autorisé
Activités de projet p. ex. formation, réunions, ateliers, etc.	Cahier des charges et budget Fiche de présence (contenant le nom, la position, l'organisation, l'adresse/le lieu, le numéro de téléphone, l'adresse mail et la signature)
Activités de fin de mois et rapports financiers	Obtenir le relevé de banque (s'assurer qu'il porte le cachet de la banque) Faire un contrôle de caisse – signé selon la procédure Préparer un état de la réconciliation de caisse – signé selon la procédure Préparer un état des dépenses – celui-ci devrait comparer les dépenses réelles et budgétées et fournir les motifs qui expliquent les écarts (le cas échéant) Classer toutes les copies imprimées dans l'ordre et archiver en fonction des obligations légales du pays ou du bailleur de fonds