

# Gestion des partenariats pour la préparation et la réponse aux situations d'urgence

04 juillet 2024

## Points clés

- Passer en revue les partenariats existants et la cartographie des parties prenantes afin d'identifier les lacunes potentielles lors de la planification des interventions d'urgence visant à répondre au scénario d'urgence envisagé
- Présélectionner une réserve de partenaires potentiels au cours de la planification des interventions d'urgence en lançant un rapide appel à manifestation d'intérêt dont les résultats seront évalués par le Comité de gestion du programme de mise en œuvre multifonctionnel
- Veiller à ce que les nouveaux partenaires dans le cadre d'une situation d'urgence soient soumis à un enregistrement, au devoir de diligence et à une vérification sur le portail des partenaires des Nations Unies au plus tard trois mois après que le HCR et le partenaire ont signé les plans de travail du projet.
- Pour les nouveaux partenaires dans le cadre d'une situation d'urgence, créer un accord-cadre de partenariat, un accord de protection des données le cas échéant et un plan de travail de projet comprenant des informations de base, en utilisant le modèle standard dans le progiciel de gestion intégré (PGI) sur le nuage et un plan financier simplifié (une rubrique budgétaire par résultat).

## 1. Aperçu

Le présent document se penche sur la manière dont les échanges et les actions du HCR, lors de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence, lui permettent de mieux mettre à disposition des personnes déplacées de force et apatrides une protection et une aide humanitaire qui peuvent sauver des vies, par l'intermédiaire de partenariats.

L'approche en matière de partenariats du HCR est guidée par les [principes de partenariat](#) adoptés par le Dispositif mondial d'aide humanitaire le 12 juillet 2007, qui mettent en avant l'égalité, la transparence, une approche orientée sur les résultats, la responsabilité et la complémentarité. Les [procédures de gestion des partenariats](#) du HCR proposent un cadre unifié et une direction globale pour les procédures tout au long des trois phases interconnectées du cycle de programmation : PLANIFICATION, OBTENTION et COMMUNICATION des résultats. Une [note d'orientation externe destinée aux partenaires financés par le HCR](#) et le [manuel du programme du HCR destiné aux partenaires](#) sont également disponibles en externe.

Les partenaires financés, qui bénéficient de l'appui financier du HCR, sont désignés dans le présent document sous le nom de « partenaires ». [Les partenaires non financés](#) sont désignés comme tels. Le HCR consacre une part importante de ses dépenses annuelles à ses plus de 1 200 partenaires ; l'efficacité de la mise en œuvre avec ces derniers est un aspect crucial dans toutes les interventions d'urgence.

## 2. Pertinence pour les opérations d'urgence

Le HCR coopère étroitement avec ses partenaires pour protéger et aider les personnes déplacées de force et apatrides, particulièrement au cours des situations d'urgence. Un accord de partenariat est un instrument qui doit obligatoirement être mis en œuvre dès lors que le HCR transfère des fonds à ses partenaires, y compris dans les situations d'urgence déclarées.

Dans les situations d'urgence, les partenariats permettent :

- d'identifier rapidement les besoins des personnes déplacées de force et apatrides, et d'y répondre dans les plus brefs délais ;
- de collaborer avec les autres intervenants humanitaires (et de coordonner les actions avec eux) dans le respect des principes, réduisant ainsi le risque de double emploi ;
- de mettre à disposition des partenaires des ressources essentielles, leur permettant ainsi d'obtenir des résultats dans le cadre des programmes d'urgence ;
- d'appliquer une gestion saine et d'assumer ses responsabilités à l'égard des organisations partenaires, des donateurs, des communautés, des personnes et des autres parties prenantes.

## 3. Conseils principaux

### **Planification des interventions d'urgence dans le cadre des partenariats**

Lors de la planification des interventions d'urgence, les accords de partenariat et les plans de travail pour les projets existants, ainsi que la cartographie des parties prenantes, doivent être passés en revue afin d'identifier les lacunes potentielles en matière d'expertise, la portée des résultats escomptés, la population cible et le lieu de prestation au cours de la situation d'urgence.

Si des lacunes sont identifiées au cours de la planification des interventions d'urgence, l'équipe opérationnelle de pays peut constituer une réserve de partenaires potentiels. Cela permet de

répondre rapidement au devoir de diligence tout en faisant en sorte que le partenaire le plus adapté soit prêt à rejoindre rapidement l'intervention d'urgence lorsque c'est nécessaire. Ainsi :

- Il sera possible de préciser, dans l'appel à manifestation d'intérêt, la durée pendant laquelle cette réserve de partenaires d'urgence demeure valide. Par exemple, une équipe opérationnelle de pays peut mobiliser des partenaires potentiels issus de la réserve d'intervention d'urgence jusqu'en 20XX ;
- Conformément à l'engagement du HCR en matière de localisation, comme c'est le cas pour toute sélection de partenariat concurrentielle, il est recommandé que les équipes opérationnelles n'intègrent pas de critères pondérés concernant la « contribution des ressources », mais examinent plutôt le rapport coût-efficacité global en visant le meilleur rapport coût-avantage.
- Si une réserve de partenaires potentiels est recommandée par l'IPMC dans le cadre d'un appel à manifestation d'intérêt, le représentant du HCR (ou le chef du bureau auxiliaire) pourra signer un accord avec un partenaire issu de la base sélectionnée pendant sa période de validité, qu'une situation d'urgence d'un quelconque niveau ait été déclarée ou non.

### **Établir des partenariats dans une situation d'urgence**

Il revient au représentant ou au directeur de décider des modalités de mise en œuvre les plus adaptées, sans recommandation de l'IPMC. Cette décision documentée doit tenir compte des besoins, de la capacité opérationnelle, de la présence et de la disponibilité d'autres parties prenantes, ainsi que d'autres paramètres propres au contexte.

Conformément aux procédures normalisées, même en cas de situation d'urgence, le HCR se concentre sur les modalités de mise en œuvre suivantes :

- Contribuer au développement et au renforcement des systèmes nationaux et des institutions publiques connexes en vue d'inclure les personnes déplacées de force et apatrides dans la fonction publique ;
- Aider les intervenants nationaux et locaux, y compris les gouvernements, à fonctionner de manière plus durable et plus efficace ;
- Accorder la plus grande attention à la capacité d'action et à la dignité des personnes et des communautés pour répondre à leurs besoins, et atténuer les obstacles à l'accès aux droits, à l'assistance et aux services.

Après expiration de la déclaration de situation d'urgence, le représentant passera en revue les modalités de mise en œuvre avec l'IPMC avant l'année de mise en œuvre suivante.

Une fois qu'une situation d'urgence d'un quelconque niveau a été déclarée, les procédures de gestion des partenariats suivantes s'appliquent pendant toute la durée couverte par la déclaration, prolongations comprises :

- Le chef du bureau auxiliaire, représentant ou directeur peut étendre la portée d'un accord-cadre de partenariat existant (par exemple, pour lui permettre de couvrir un nouveau résultat ou une nouvelle aire géographique) sans qu'il ne soit nécessaire à l'IPMC de formuler une nouvelle recommandation, à condition que le partenaire dispose de

l'expérience et des capacités requises (et qu'il soit possible, pour ce dernier aspect, de le prouver), et qu'il soit d'accord avec ces dispositions. Les circonstances exceptionnelles sont documentées sur le SharePoint de l'équipe opérationnelle et signées par le chef du bureau auxiliaire, le représentant ou le directeur.

- Le représentant est habilité à suspendre temporairement la sélection concurrentielle des accords de partenariat conclus pendant la période d'urgence. Cette décision doit être documentée. Les nouveaux partenaires doivent être soumis à un enregistrement, au devoir de diligence et à une vérification avec les précautions qui s'imposent sur le [portail des partenaires des Nations Unies](#) le plus tôt possible et au plus tard trois mois après que le HCR et le partenaire ont signé les plans de travail du projet. Le partenaire doit émettre une autodéclaration en matière de discrimination, d'exploitation sexuelle, d'entités sanctionnées, de fraude, de corruption, de terrorisme, de traite, de fautes internes, de faillite, de liquidation, de conformité fiscale et légale. Une organisation des Nations Unies participante vérifie cette déclaration en respectant le devoir de diligence. Le statut « vérifié » indique que l'organisation répond aux critères minimaux du devoir de diligence pour opérer légalement dans le pays, dispose d'un mandat conforme à la mission des Nations Unies, a mis en place des mesures de protection des ressources et des personnes déplacées de force et apatrides, et ne présente aucun risque inacceptable pour la réputation des Nations Unies.
- La capacité de protection contre l'exploitation et les abus sexuels de chaque nouveau partenaire est évaluée dès que possible et au plus tard trois mois après que le HCR et le partenaire ont signé le plan de travail du projet. Si le plan de travail du projet est prolongé au-delà de la période de déclaration de situation d'urgence, lorsqu'une évaluation du contrôle interne ou un questionnaire de contrôle interne est requis, le document doit être finalisé avant l'expiration de la déclaration de situation d'urgence. Voir le [Manuel de gestion des programmes](#) pour en savoir plus sur le renforcement des capacités d'un partenaire et la gestion des risques ainsi que sur les procédures d'évaluation des capacités applicables.
- Pour les nouveaux partenaires, les équipes opérationnelles génèrent, signent et approuvent un bordereau de télécopie d'accord-cadre de partenariat normalisé, un accord de protection des données (le cas échéant) et un plan de travail de projet comprenant des informations de base dans le PGI sur le nuage. Elles négocient et documentent un plan financier dans la solution de projet, d'établissement de rapport, de surveillance et de suivi. Le plan financier peut être conclu à l'aide d'un code de compte (ligne budgétaire) par résultat. Si la mise en œuvre du projet prend fin au cours de la période couverte par la déclaration (prolongations comprises), les équipes peuvent le clôturer sur la base d'un accord-cadre de partenariat (et d'un accord de protection des données, le cas échéant) en renseignant un minimum d'informations sur le plan de travail du projet et un plan financier. Dans un tel cas, l'accord fait l'objet d'au moins un rapport financier de projet. La liquidation, la clôture et l'audit du plan de travail du projet peuvent avoir lieu après l'expiration de la déclaration de situation d'urgence. La création et la signature d'un plan de travail de projet en cas de situation d'urgence peuvent avoir lieu à tout moment de l'année.
- Un amendement du plan de travail du projet est requis dans le cas où le partenariat est prolongé au-delà de la période de la situation déclarée (prolongations comprises). L'amendement comprend toutes les informations concernant le plan de travail du projet,

un plan de résultats et un registre des risques. Pour plus d'informations, consulter le [résumé concernant la gestion des partenariats dans les situations d'urgence](#).

- Les partenaires ont droit à des procédures spéciales en matière d'approvisionnement, notamment une augmentation du plafond pour les demandes de devis et une période de flottement plus courte pour les méthodes formelles d'appel d'offres. Voir la [page du Manuel des situations d'urgence consacrée aux achats](#) pour plus d'informations sur toutes les procédures spéciales en matière d'approvisionnement qui s'appliquent automatiquement au HCR lorsqu'une situation d'urgence est déclarée. Voir le [Manuel de gestion des programmes](#) pour en savoir plus sur la capacité d'achats des partenaires telle que mesurée au cours d'audits ou de questionnaires de contrôle interne.

### **Assurer le suivi des partenariats dans une situation d'urgence**

Le suivi des partenariats est une composante cruciale de toute intervention d'urgence. Les exigences en matière de suivi de la mise en œuvre et des résultats ne sont en aucun cas réduites au cours d'une situation d'urgence déclarée. La fréquence des activités de suivi concernant les partenariats peut au contraire augmenter.

La situation humanitaire dans un pays est souvent fluide et sujette à des évolutions constantes. Le suivi des projets de partenariats est par conséquent essentiel en vue de suivre et de confirmer leur progression par rapport aux cibles convenues en matière de performances, d'ajuster leur orientation et leur mise en œuvre en fonction des besoins et d'identifier des mesures visant à améliorer leur impact et leur qualité. Le HCR, ses partenaires et les autres parties prenantes, c'est-à-dire les autorités locales (le cas échéant) doivent surveiller et passer en revue ensemble les projets de partenariat et partager les informations et les coordonnées, afin de renforcer leur responsabilité conjointe et l'appropriation collective des résultats du projet.

Pour assurer l'efficacité de la surveillance des partenariats, il est recommandé aux équipes opérationnelles de pays de mettre à jour (ou de mettre au point) le plan de travail d'évaluation, de suivi et d'évaluation dès que possible, et de le réviser tous les ans. Le plan de travail d'examen initial, de suivi et d'évaluation s'appuie sur le plan global de suivi et d'évaluation. Ainsi, l'équipe opérationnelle peut déterminer les principales activités de suivi et d'évaluation nécessaires dans le cadre de l'intervention d'urgence. Voir le [Manuel de gestion des programmes](#) pour de plus amples informations.

Au cours d'une situation d'urgence, la capacité des partenaires à prévenir les risques d'exploitation et d'abus sexuels, à les atténuer et à y réagir est régulièrement suivie par l'équipe multifonctionnelle du HCR et le coordonnateur pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels. Pour un partenaire intervenant dans un environnement à haut risque et dont la capacité de protection contre l'exploitation et les abus sexuels a précédemment été évaluée comme faible ou moyenne, et qui s'est donc vu à ce titre attribuer un plan de renforcement des capacités, l'équipe opérationnelle assure le suivi de la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités après trois mois et contrôle les progrès tout au long de la situation d'urgence déclarée, prolongations comprises. Dans un délai de six mois après le début de la mise en œuvre d'un plan de renforcement des capacités (ou neuf mois dans le cas d'une prolongation exceptionnelle), le partenaire devrait avoir atteint sa pleine capacité. Voir les [Procédures de gestion des partenariats du HCR](#) pour en savoir plus sur la poursuite des

partenariats avec les partenaires qui n'ont pas été en mesure d'atteindre leur pleine capacité en matière de protection contre l'exploitation et les abus sexuels pour d'autres années ou d'autres plans de travail de projet.

La signature d'un plan de travail de projet avec un partenaire malgré sa capacité faible ou moyenne dans le cadre d'une situation d'urgence peut être motivée par plusieurs aspects, notamment : l'expertise technique spécialisée du partenaire dans un domaine particulier, l'absence d'alternatives viables dans ce secteur ou dans ce lieu, ou une appréciation satisfaisante des risques du partenaire. Le renforcement des capacités en matière de protection contre l'exploitation et les abus sexuels est une composante clé du travail du HCR auprès de ces partenaires.

### **Risques associés**

La préparation aux situations d'urgence est déterminante pour pouvoir répondre aux crises humanitaires, atténuer leur impact et réduire les souffrances et les pertes de vies humaines. La gestion des risques permet d'anticiper les risques et les possibilités qui pourraient avoir une incidence sur la réalisation des objectifs communs. Le HCR et ses partenaires sont tenus de gérer et d'atténuer efficacement les risques identifiés (pour plus d'informations, voir la [boîte à outils pour la gestion des risques](#), qui peut vous aider à identifier les risques critiques au cours d'une opération). Il est nécessaire de respecter le devoir de diligence, car les risques suivants sont renforcés au cours d'une situation d'urgence :

- L'opération peut être considérablement élargie et de nouveaux besoins en matière de protection et d'assistance, ainsi que de nouvelles priorités, peuvent émerger ;
- La société civile n'est pas suffisamment développée et la capacité des organisations non gouvernementales est insuffisante au cours de l'opération ;
- Les partenaires ne disposent pas des capacités nécessaires ou ne sont pas en mesure d'intensifier leurs activités pour répondre aux besoins opérationnels croissants ;
- Les principaux risques et possibilités ne sont pas identifiés en cas de situation d'urgence, car le registre des risques du plan de travail de projet n'est pas obligatoire, sauf si le plan de travail de projet est prolongé au-delà de la période de situation d'urgence déclarée ;
- La situation en matière de sécurité ou d'autres perturbations peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre et l'accès aux personnes déplacées de force et apatrides ;
- Les priorités concurrentes auxquelles doivent répondre les effectifs limités peuvent avoir une incidence sur la capacité de planification et de mise en œuvre ;
- Des cas de fraude ou d'autres fautes professionnelles ont lieu en raison de systèmes de contrôle interne défectueux (voir l'[outil de gestion des risques sur la prévention de la fraude](#) du HCR pour plus d'informations) ;
- Les ressources fournies ne sont pas utilisées aux fins prévues ;
- Les fonds sont dépensés de façon inefficace, ce qui réduit la qualité ou la disponibilité des services reçus par les personnes déplacées de force et apatrides ;
- Certains partenaires ne justifient pas correctement les fonds qui leur ont été confiés par le HCR ;
- Certains membres du personnel adoptent un comportement contraire à l'éthique (par exemple, risque d'exploitation et d'abus sexuels).

## **Mesures d'atténuation associées**

- Mettre en place des mécanismes de coordination avec les partenaires et les parties prenantes.
- Mobiliser de manière précoce les partenaires dans la planification des interventions d'urgence.
- Engager un ou plusieurs partenaires supplémentaire(s) pour assurer la couverture géographique souhaitée.
- Mettre à jour le plan d'examen initial, de suivi et d'évaluation en fonction des risques.
- Mettre en œuvre des mécanismes de surveillance, y compris de surveillance à distance (si l'accès physique est impossible).
- Vérifier les contrôles, les procédures opérationnelles standard et les enregistrements des transactions des partenaires et faire en sorte que la séparation des responsabilités soit effective.
- Organiser des actions de sensibilisation et des formations sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels ainsi que sur la prévention et le signalement des cas de fraude et de la corruption auprès des partenaires, du personnel du HCR et des personnes déplacées de force et apatrides.
- Mettre en place des mécanismes efficaces de plainte et de retour d'informations en consultation avec les communautés.
- Élargir le suivi en matière de services de proximité et garantir l'accès des personnes déplacées de force et apatrides aux services.

## **Établissement de rapports et gestion de l'information en cas de situation d'urgence**

La production régulière de rapports descriptifs internes et externes est fortement encouragée dans les situations d'urgence. Ces rapports répondent aux besoins d'information mondiaux des donateurs, des médias et d'autres publics externes. Les rapports externes sont publiés sur la page du pays ou de la situation concernée sur le site Global Focus.

La publication régulière des [données relatives à la plateforme CORE](#) est obligatoire pour toutes les nouvelles situations d'urgence déclarées de niveau 2 et 3 impliquant des réfugiés, ainsi que pour les situations d'urgence déclarées de niveau 1 impliquant des personnes en déplacement (en lieu et place d'un renforcement de la préparation). Centrés sur les mouvements de population, les besoins humanitaires et la prestation de l'aide, ces produits sont conçus pour se complexifier et se concentrer sur les données au fil du temps. À mesure que l'opération d'urgence met en place des systèmes courants, il convient de progressivement substituer aux produits de la plateforme CORE des produits d'information normalisés sous la bannière du HCR.

## **Phase post-urgence**

Dès la déclaration d'une situation d'urgence, les opérations de pays entament la planification de la phase postérieure à la situation d'urgence, laquelle facilite la transition d'une réponse d'urgence à une réponse opérationnelle courante. Afin d'assurer la continuité de la coordination ou de l'intervention à la fin de l'urgence déclarée, l'équipe opérationnelle de pays passe en revue les accords de partenariat, les stratégies de protection, les stratégies opérationnelles et l'empreinte opérationnelle en collaboration avec le bureau régional et les divisions concernées

du siège. Elles réalisent une évaluation approfondie de l'organisation des bureaux, des équipes et de la mobilisation des ressources à la lumière des ressources financières allouées et des niveaux de financement prévus. Le plan de suivi et d'évaluation est par ailleurs examiné et mis à jour en fonction des enseignements tirés.

Il appartient au représentant de décider de la date de reprise de la procédure de sélection des partenaires après l'expiration d'une déclaration d'urgence. Le représentant a la responsabilité de veiller à ce que cette décision soit clairement documentée.

Les accords de partenariat exigent des partenaires qu'ils assurent un accès sans entrave aux équipes d'audit, de surveillance et d'inspection, pendant ou après une situation d'urgence. Le suivi, la vérification et les audits doivent garantir de manière raisonnable que les fonds du HCR sont utilisés aux fins prévues et pour assurer la protection et l'assistance de la manière voulue. Parmi les autres garanties et pour rester crédible auprès des donateurs, le HCR doit vérifier l'intégrité et les données des rapports de résultats et de dépenses des partenaires. Tous les projets financés et mis en place par le HCR avec des partenaires sont soumis à un audit. Les projets soumis à un audit sont identifiés par la Division de la planification stratégique et des résultats/le Service d'assurance et de gestion de la mise en œuvre dans le cadre d'une approche basée sur le risque.

## Liste de contrôle

- Avant qu'une situation d'urgence ne soit déclarée, intégrer les partenaires retenus dans le cadre d'une sélection concurrentielle au titre de la planification des interventions d'urgence.
- Veiller à ce que les nouveaux partenaires fassent l'objet d'un enregistrement et d'une vérification sur le portail des partenaires des Nations Unies dans un délai de trois mois à compter de la signature des plans de travail du projet.
- Signer un accord-cadre de partenariat, un accord de protection des données (le cas échéant) et un plan de travail de projet, en fournissant toutes les informations disponibles à ce stade, avec un plan financier seulement (il est possible d'utiliser un code de compte par résultat). Le premier versement est réalisé selon les conditions indiquées dans le contrat et le plan financier uniquement.
- Évaluer la capacité du partenaire en ce qui concerne la protection contre l'exploitation et les abus sexuels dans un délai de trois mois à compter de la signature d'un plan de travail de projet par le HCR et le partenaire.

- Obtenir la dernière évaluation des risques (questionnaire de contrôle interne) d'un nouveau partenaire à partir d'un audit de projet des Nations Unies. Si le partenaire n'a pas un niveau de risque valide selon le questionnaire de contrôle interne et que le partenariat est prolongé au-delà de la période de déclaration de situation d'urgence, il convient de mener une évaluation du contrôle interne.
- Mettre à jour (ou mettre au point) le plan de travail d'examen initial, de suivi et d'évaluation afin de déterminer les principales activités de suivi et d'évaluation requises dans le cadre de la situation d'urgence.
- Vérifier tous les rapports de résultats et de dépenses avant d'effectuer les versements.
- Coordonner les audits de projet en conséquence.

## 4. Liens

[Portail des partenaires des Nations Unies « Procedures on Partnership Management » \(Procédures de gestion des partenariats... « Risk management tool on fraud prevention » \(Outil de gestion des risques en m... Programme Handbook \(Manuel de gestion des programmes, accessible uniquement au ...](#)

## 5. Contacts principaux

Chef de l'unité de gestion des opérations et des partenariats

Administrateur chargé de l'appui et de la gestion des programmes

Division de la planification stratégique et des résultats du HCR

[hqdspr@unhcr.org](mailto:hqdspr@unhcr.org)