



**- Appui à l'intervention**

---- Planification et programmation

----- Criticité des programmes

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

----- Examen en temps réel

----- Évaluations des opérations d'urgence

---- Approvisionnement

----- Achats

----- Stocks et logistique

----- Relocalisation des stocks de surplus

---- Sécurité

----- Gestion de la sécurité pour le système de gestion de la sécurité des Nations Unies (UNSMS) et le HCR

----- Gestion des risques de sécurité

----- Véhicules blindés

---- Administration et finances

----- Intervention rapide en cas d'urgence

---- Technologies de l'information (TI)

---

# **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 concurrentiel, 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 du projet n'est pas obligatoire, sauf si le plan de travail du 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)

# Examen en temps réel

26 novembre 2024

## Points clés

- L'examen en temps réel est obligatoire pour les urgences de niveau 3.
- L'examen en temps réel est mené trois mois après la déclaration d'une urgence de niveau 3.
- Permet de faire le bilan de la rapidité, de la pertinence et de l'efficacité de la réponse d'urgence à ce jour.
- Identifie les domaines de la réponse qui nécessitent davantage de soutien, et propose des corrections du cap quand cela s'impose.
- Évalue la mesure dans laquelle les recommandations (c'est-à-dire de la mission conjointe de haut niveau) ont été mises en œuvre.

## 1. Aperçu

L'examen en temps réel est un instrument d'appui supplémentaire pour les urgences de niveau 3. Il s'agit d'un examen fondé sur des données probantes de la réponse opérationnelle du HCR à ce jour, dans le cadre duquel sont formulées des corrections du cap et des ajustements lorsque cela s'impose.

## 2. Conseils principaux

Trois mois après la déclaration d'une urgence de niveau 3, le bureau régional, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS) et les autres divisions du siège concernées procèdent à un examen en temps réel, conformément à la [politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence](#). Les principaux buts de l'examen en temps réel sont les suivants :

1. Faire le bilan de la rapidité, de la pertinence et de l'efficacité de la réponse et de l'engagement du HCR, et ce aux niveaux du pays, de la région et du siège ;
2. Contrôler l'application de la [politique sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence](#) ;
3. Recommander des ajustements et des corrections du cap, lorsque cela s'impose.

L'examen en temps réel prend la forme d'une étude documentaire, en particulier des rapports de mission et de situation, des appels à financement, des documents de stratégie, de la structure du personnel ou de tout autre document pertinent, qui est suivie d'une mission et/ou d'un atelier conjoint. Lorsque plusieurs urgences de niveau 3 ont été déclarées dans le cadre d'une seule et même situation, l'examen en temps réel peut évaluer la réponse d'urgence dans tous les pays concernés.

L'examen en temps réel est un exercice participatif qui implique un large échantillon de parties prenantes ; outre les membres du personnel international et national de terrain impliqué dans la réponse d'urgence au niveau du pays, le coordonnateur résident/coordonnateur de l'action humanitaire, une sélection de membres de l'équipe de pays des Nations Unies/de l'équipe-pays pour l'action humanitaire, des partenaires opérationnels et de mise en œuvre, des donateurs et des personnes déplacées de force ou apatrides peuvent également être consultés.

L'examen en temps réel est centré sur l'échelon du pays. Plus précisément, il se penche sur les aspects suivants :

- Les besoins urgents en matière de protection et d'assistance des populations affectées ;
- la capacité de la réponse à répondre à ce jour à ces besoins ;
- Les lacunes immédiates en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence ;
- L'analyse du risque et les efforts de préparation réalisés avant la déclaration d'urgence ;
- Les forces et faiblesses de l'équipe opérationnelle ;
- Les mesures visant à assurer et à améliorer le bien-être du personnel ;
- La mesure dans laquelle les recommandations découlant de la mission conjointe de haut niveau et de tout autre processus pertinent ont été mises en œuvre.

À la suite de l'étude documentaire, de la mission et/ou des ateliers, les participants à l'examen en temps réel rédigent un rapport provisoire dans lequel figurent les conclusions, résultats et recommandations qui peuvent avoir émergé. Le rapport provisoire met en avant les réussites, reconnaît les contraintes et identifie les axes d'amélioration, à la fois en ce qui concerne la réponse à l'urgence de l'opération-pays et, de manière plus générale, les procédures, systèmes et politiques de l'organisation. Il propose également des recommandations pour la transition de la situation d'urgence à une réponse opérationnelle plus stable.

Après leur approbation, les conclusions et recommandations sont présentées au Haut-Commissaire assistant chargé des opérations et le rapport est diffusé auprès des parties concernées. Le ou les représentants de pays doivent s'assurer que le personnel de l'équipe opérationnelle a connaissance des recommandations et s'implique dans le processus de mise en place des changements faisant suite à l'examen en temps réel. Le bureau régional est chargé de faire en sorte que les recommandations fassent l'objet d'un suivi et soient mises en œuvre par la ou les opérations-pays.

Remarque : pour les situations d'urgence de niveau 2, un exercice similaire peut être lancé en consultation avec le bureau régional ou à la demande du Haut-Commissaire assistant chargé des opérations, mais ce n'est pas obligatoire.

Les examens en temps réel se distinguent des évaluations. Les évaluations sont obligatoires

pour les urgences de niveau 3 dans un délai de 15 mois à compter de la déclaration, et sont menées par le Bureau de l'évaluation conformément à la [politique d'évaluation du HCR](#).

## Annexes

[\(French\) UNHCR/HCP/2023/01 Policy on Emergency Preparedness and Response](#)

### 3. Apprentissage et pratiques de terrain

Accessible uniquement au personnel du HCR

[Cours sur la gestion des situations d'urgence par le HCR](#)

## Évaluations des opérations d'urgence

11 janvier 2024

### Points clés

- Conformément à la politique du HCR sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence et à la politique d'évaluation du HCR, toutes les opérations d'urgence de niveau 3 (L3) doivent faire l'objet d'une évaluation au plus tard dans les 15 mois qui suivent l'opération
- Les situations d'urgence de niveaux 1 et 2 peuvent également faire l'objet d'une évaluation à la demande de l'équipe de hauts responsables, des bureaux régionaux ou des bureaux de pays, conformément aux dispositions de la politique d'évaluation
- Dans la mesure du possible et afin de favoriser la synergie entre les équipes, des responsables du Service de l'évaluation se joindront aux personnes chargées de conduire une revue en temps réel
- Les évaluations des situations d'urgence sont effectuées pour apprendre à mieux faire et parce que le HCR s'est engagé à rendre compte de son action. Elles permettent aux dirigeants et aux autres acteurs de prendre des décisions éclairées, de présenter les résultats aux parties prenantes et d'améliorer les stratégies, les plans, les programmes et les politiques

- Les rapports d'évaluation des opérations d'urgence sont publiés sur le site Web du Service de l'évaluation, ainsi que les réactions de la direction ; des rapports de suivi doivent être établis au bout de 12 et 24 mois.

# 1. Aperçu

## 1.1 Objectif

Le HCR fait sienne [la définition par les Nations Unies de l'évaluation](#) :

« Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière aussi systématique et impartiale que possible, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réussite, à la fois en termes de résultats escomptés et inattendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et le lien de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité<sup>1</sup>. Une évaluation doit fournir, à partir d'éléments démontrables, des renseignements crédibles et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel des organisations et des parties prenantes. »

L'évaluation éclaire les choix faits à tous les niveaux de l'organisation en matière de planification stratégique, de programmation et de prise de décision, sur la base de données représentatives de la période considérée, crédibles et impartiales. Ces données rendent compte, directement et indirectement, les opinions et les points de vue des personnes relevant de la compétence du HCR et des communautés d'accueil sur les services de protection et d'assistance fournies par l'organisation.

Les évaluations des opérations d'urgence permettent d'analyser dans quelle mesure le HCR (dans son ensemble) apporte une réponse pertinente, efficace et en temps voulu à une crise humanitaire nationale ou régionale, en tenant compte des facteurs favorables et des contraintes complexes propres au pays ou à la région.

Les évaluations des opérations d'urgence visent quatre objectifs principaux :

- **Renforcer** l'approche des opérations du HCR ainsi que la préparation de l'organisation aux situations d'urgence – en évaluant dans quelle mesure la stratégie nationale du HCR a répondu aux besoins les plus importants des réfugiés et des populations déplacées, a correspondu aux domaines de compétence et à la mission de l'organisation, et a pris en considération les capacités et les interventions des autres partenaires ;
- **Améliorer** les performances du HCR et les résultats obtenus pour les personnes relevant de sa compétence – en analysant les opérations, les partenariats, les résultats immédiats et les impacts potentiels à plus long terme des activités du HCR ;
- **Aider** le HCR à renforcer ses politiques, ses orientations, ses systèmes et son approche

- des liens entre action humanitaire et développement, afin de mieux répondre aux situations d'urgence – en tirant les leçons de l'ensemble des opérations du HCR ;
- **Fournir** au HCR des informations crédibles et objectives sur les performances de l'organisation, qui peuvent être utilisées pour offrir des garanties et rendre des comptes aux partenaires.

## **1.2 Principes directeurs et critères**

L'évaluation au sein du HCR repose sur les principes fondamentaux d'impartialité, de crédibilité et d'utilité. Ces principes, qui sont liés et se renforcent mutuellement, recouvrent un certain nombre de valeurs spécifiques qui guident l'approche du HCR lorsqu'il initie une évaluation, lorsqu'il la met en œuvre et lorsqu'il en exploite les résultats.

Les évaluations, y compris les évaluations des opérations d'urgence, reposent sur le respect des genres, de l'équité et des droits de la personne, conformément aux valeurs, normes et orientations des Nations Unies. Le HCR s'appuie sur les critères du Comité d'aide au développement de l'OCDE et d'ALNAP, qu'il adapte à l'évaluation de l'action humanitaire. Le HCR ne sélectionne ni n'applique les critères de manière systématique, mais les adapte de telle sorte que l'évaluation tienne compte des bonnes pratiques et des objectifs de ceux qui en exploiteront les résultats.

Conformément aux politiques du HCR, les évaluations doivent être menées en intégrant des critères d'âge, de genre et de diversité, ainsi qu'en tenant compte de l'engagement du HCR de rendre des comptes aux populations touchées, afin que tous les groupes et identités au sein des populations relevant de la compétence du HCR puissent s'impliquer et contribuer à l'évaluation de manière équitable, indépendamment de leur âge, de leur genre, de leur appartenance ethnique, de leurs convictions politiques, de leurs croyances religieuses ou de leur identité sexuelle.

# **2. Pertinence pour les opérations d'urgence**

## **2.1. Gestion de l'évaluation d'une opération d'urgence de niveau 3 (L3)**

Les évaluations des situations d'urgence de niveau 3 sont demandées et gérées par le Service de l'évaluation. Conformément à la politique d'évaluation du HCR, ces évaluations doivent être réalisées au plus tard 15 mois après la déclaration d'une urgence de niveau 3. Toutes les évaluations des opérations d'urgence de niveau 3 sont menées par des évaluateurs externes indépendants et financés sur des fonds dédiés aux urgences de niveau 3.

En fonction des objectifs de l'évaluation et du contexte opérationnel, l'évaluation peut débuter avant la fin du délai de 15 mois afin de contribuer à la revue en temps réel et de pouvoir évaluer les conditions de mise en œuvre des recommandations tirées de la revue en temps réel.

Principales étapes :

Après la déclaration d'une urgence de niveau 3, le chef du Service de l'évaluation nomme un responsable de l'évaluation.

Dès la finalisation de la revue en temps réel, le responsable de l'évaluation entame des discussions avec les divisions concernées du Siège, le bureau régional et le bureau de pays afin de convenir des objectifs, du champ d'application et du calendrier de l'évaluation.

Le Service de l'évaluation confiera la réalisation de l'évaluation à une société d'évaluation indépendante, le prestataire de services.

Une note conceptuelle d'évaluation (2 pages) et des termes de référence seront ensuite rédigés et soumis à validation.

Le responsable de l'évaluation sera chargé de gérer les aspects quotidiens du processus d'évaluation. Un coordonnateur de l'évaluation sera désigné par l'équipe opérationnelle de pays/le bureau régional du HCR.

Les responsables aux niveaux mondial, régional et national doivent soutenir toutes les étapes du processus d'évaluation. Ils doivent :

1. Informer à l'avance toutes les parties concernées (collègues du HCR, organisations des Nations Unies et ONG partenaires, gouvernement, donateurs), présenter l'équipe d'évaluation, et expliquer que le personnel et les partenaires peuvent être sollicités pour des entretiens.
2. Désigner un coordonnateur chargé des questions de fond, ainsi qu'un coordonnateur affecté à des tâches d'appui logistique et administratif.
3. Mettre à la disposition de l'équipe d'évaluation des documents qui rendent compte des principaux développements de l'opération d'urgence, des décisions prises et des résultats obtenus. Aider l'équipe d'évaluation à organiser des entretiens avec les principales parties prenantes.
4. S'assurer que les entretiens impliquent des personnes relevant de la compétence du HCR et qu'ils sont planifiés en intégrant des critères d'âge, de genre et de diversité (AGD). Il peut également être demandé au(x) représentant(s) et au(x) bureau(x) de pays de fournir un appui logistique (sous réserve de contraintes opérationnelles). Afin de préserver la crédibilité et l'objectivité de l'évaluation, le personnel du HCR ne peut participer à aucun des entretiens de l'équipe d'évaluation.

Tout au long du processus, le Service de l'évaluation du HCR mettra à disposition de l'équipe d'évaluation un ensemble de documents de référence et de données qui seront continuellement mis à jour.

## **2.2 Champ d'application de l'évaluation d'une opération d'urgence**

La portée opérationnelle des évaluations des opérations d'urgence n'est pas figée ; le Service de l'évaluation en discutera avec l'(les) équipe(s) opérationnelle(s) de pays concernée(s), le(s) bureau(x) régional(régionaux) et le Siège. Rappelons toutefois que, dans la mesure où une opération d'urgence de niveau 3 déclenche une réponse de l'ensemble de l'organisation, la portée opérationnelle des évaluations doit inclure tous les niveaux de l'organisation.

La portée géographique doit correspondre à la portée opérationnelle. Elle peut se concentrer uniquement sur les zones de l'opération d'urgence ou sur l'ensemble du pays/de la région. La

décision d'inclure ou non les programmes réguliers (sans lien direct avec la situation d'urgence) dans le champ d'application de l'évaluation peut être prise au cas par cas et sera précisée dans les termes de référence.

Tout ce qui précède s'applique également aux évaluations des opérations d'urgence de niveaux 1 et 2, bien que la durée et la portée opérationnelle soient plus limitées. Se référer à la politique du HCR sur la préparation et la réponse aux situations d'urgence pour connaître les principales caractéristiques des opérations de niveaux 1 et 2.

Dans certains cas, les évaluations des opérations d'urgence du HCR peuvent être complétées par des [évaluations humanitaires interorganisations](#) qui se concentrent, à l'échelle du système, sur les performances, les obstacles opérationnels et les réalisations.

## 3. Conseils principaux

### 3.1. Termes de référence/principaux domaines d'évaluation

Les [critères d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'OCDE](#) sont les critères de référence pour l'évaluation de l'aide au développement et de l'aide humanitaire. Mis à jour en 2019, ces six critères sont l'efficacité, la pertinence, l'efficience, l'impact, la viabilité et la cohérence. Le guide [2006 d'ALNAP](#) interprète ces critères et les applique à l'évaluation de l'action humanitaire en considérant les indicateurs suivants : efficacité, adéquation/pertinence, efficience, impact, couverture, cohérence et connexité.

Des critères supplémentaires peuvent inclure des thèmes transversaux, tels que la coordination, la redevabilité à l'égard des populations touchées, la prise en compte de l'âge, du genre et de la diversité. Le poids de chaque critère fera l'objet d'une discussion avec le responsable de l'évaluation du HCR au cours de la phase de démarrage.

Compte tenu des contraintes temporelles et opérationnelles, l'évaluation doit se concentrer sur les questions prioritaires qui peuvent contribuer à mettre en lumière l'étendue de la réponse du HCR et la nature de l'assistance humanitaire fournie. À titre indicatif, l'évaluation peut aborder les questions suivantes :

- La stratégie du HCR s'est-elle adaptée à l'environnement extérieur, y compris à l'évolution du contexte et au rôle du gouvernement et des autres acteurs de l'aide humanitaire et du développement (Nations Unies, ONG, société civile et acteurs locaux) ?
- Dans quelle mesure le HCR a-t-il donné suite aux recommandations de la revue en temps réel pour faire face à l'évolution de la crise ?
- Compte tenu des ressources disponibles, dans quelle mesure le HCR a-t-il apporté une réponse adaptée aux besoins des populations les plus vulnérables ? Quelle a été l'efficacité de sa stratégie de ciblage ?
- Dans quelle mesure le HCR a-t-il atteint les cibles visées, obtenu les produits recherchés et contribué aux effets attendus ? Y a-t-il des signes que la réponse de niveau 3 a pu avoir des effets inattendus ou négatifs ?
- Dans quelle mesure la réponse a-t-elle été efficace et fournie en temps opportun, par exemple du point de vue de l'adaptation des processus opérationnels, des ressources

- humaines, de l'approvisionnement, du financement, de l'appui technique et d'autres aspects ? Les responsabilités internes étaient-elles clairement définies ?
- Dans quelle mesure les réussites et les échecs de la réponse sont-ils imputables à des facteurs systémiques ? Quel rôle les principales entités du HCR (divisions, bureaux, Siège, équipes opérationnelles) ont-elles joué à cet égard ?

Les recommandations portent généralement sur les points suivants :

- Que faut-il faire de plus ? Que faudrait-il faire différemment pour améliorer les programmes du HCR en faveur des réfugiés, des PDI et de leurs communautés ?
- Quels enseignements le HCR peut-il tirer de ses efforts de préparation ? Et quels enseignements peuvent être mis à profit au niveau régional et dans d'autres régions où le HCR mène des opérations ?
- Comment le HCR peut-il adapter ses opérations d'urgence aux besoins de relèvement et de réintégration à plus long terme ?

En raison de la spécificité de chaque évaluation, les questions de l'évaluation sont examinées et formulées au stade de l'élaboration des termes de référence. Elles sont présentées ici uniquement à titre indicatif.

Le HCR encourage l'utilisation d'une matrice d'évaluation standard, qui constitue le principal outil d'analyse dans le cadre d'une évaluation. Elle explique comment chaque question et chaque critère d'évaluation doivent être traités. Elle décompose également les questions principales en plusieurs sous-questions, auxquelles elle associe des méthodes de collecte et d'analyse des données, des indicateurs, des points à approfondir, des outils de collecte de données et des sources d'information. La matrice d'évaluation indique où les données secondaires seront utilisées et où les données primaires devront être recueillies. En outre, elle guide l'analyse, garantit que toutes les données recueillies sont analysées et recoupées, contribuant ainsi à améliorer la crédibilité et à réduire la subjectivité du jugement évaluatif.

### **3.2. Méthodologie**

Pour chaque évaluation d'une situation d'urgence, les termes de référence préciseront les attentes du HCR et la méthodologie la plus appropriée sera définie au cas par cas.

Néanmoins, il convient de toujours s'efforcer d'utiliser une approche mixte faisant appel à plusieurs sources primaires et secondaires. Compte tenu de la nature des évaluations des opérations d'urgence, les méthodes de collecte et d'analyse des données réputées longues et nécessitant une forte mobilisation des ressources humaines (modélisation économique, enquêtes à grande échelle, examens systématiques) peuvent s'avérer moins adaptées. L'approche doit toujours être participative, mais les entretiens avec des informateurs clés et les discussions de groupe ne doivent pas nécessairement être multipliés et peuvent, si possible, être réalisés à distance afin de réduire l'empreinte environnementale de la mission d'évaluation.

### **3.3. Livrables et calendrier**

Les principaux livrables sont répertoriés ci-dessous. Ils sont fournis à titre indicatif et peuvent changer en fonction du champ d'application de l'évaluation, du calendrier et des attentes du HCR

précisées dans les termes de référence.

Les principaux livrables des évaluations des opérations d'urgence sont les suivants :

- Un rapport initial (7 à 15 pages) et une étude documentaire complète (10 à 15 pages) confirmant le champ d'application de l'évaluation, les questions de l'évaluation, les méthodes à utiliser, l'ensemble des outils de collecte de données, ainsi que le cadre analytique, et résumant les conclusions de l'examen de la documentation existante ;
- Des présentations et des comptes-rendus après la phase de démarrage, la mission sur le terrain (ou la collecte de données à distance) et la soumission du rapport final, y compris une présentation PowerPoint ou un aide-mémoire ;
- Des ateliers avec le personnel concerné du Siège, des bureaux régionaux et des bureaux de pays afin de valider les résultats ; des rapports d'évaluation provisoires et finaux (30 à 50 pages), comprenant un résumé analytique séparé de 4 à 6 pages ;
- Des copies des outils de collecte de données, du matériel de formation et de tout autre support élaboré au cours de la période d'évaluation ;
- L'ensemble des supports de communication prévus pour l'évaluation (documents d'infographie, podcasts, etc.).

Calendrier indicatif de l'évaluation d'une opération d'urgence, à partir de la signature de l'accord avec le prestataire de services :



### **3.5. Réponse de la direction**

Une réponse de la direction sera préparée dans les trois mois suivant la finalisation du rapport d'évaluation. Le bureau du Haut Commissaire assistant chargé des opérations est responsable de la coordination et de l'approbation de la réponse de la direction à l'évaluation d'une opération d'urgence de niveau 3, laquelle sera alimentée par les contributions des bureaux de pays, des bureaux régionaux et des divisions concernés, selon le cas, et sera utilisée pour le suivi, 12 et 24 mois plus tard, de la mise en œuvre des actions qui auront été arrêtées.

### **3.6. Groupe de référence du processus d'évaluation**

Le responsable de l'évaluation et l'équipe d'évaluation bénéficieront du soutien d'un groupe de référence du processus d'évaluation, qui jouera un rôle consultatif et sera composé d'un panel représentatif des principaux utilisateurs des résultats de l'évaluation. Le groupe de référence comprend généralement plusieurs parties prenantes externes. Des représentants des personnes avec et pour lesquelles le HCR travaille doivent, dans la mesure du possible, faire partie du groupe de référence.

Ce groupe est chargé d'évaluer la qualité du travail d'évaluation et d'émettre des avis,

notamment lors de réunions et d'ateliers spécifiques organisés au cours du processus d'évaluation. Le cadre de collaboration de l'équipe d'évaluation et du groupe de référence doit être défini (ainsi que la composition du groupe) au début de la phase de démarrage.

### **3.7. Publics concernés**

Les principaux destinataires des conclusions et recommandations des évaluations des opérations d'urgence sont l'équipe de hauts responsables, la Division des urgences, de la sécurité et de l'approvisionnement (DESS), d'autres divisions concernées (DIP, DSPR, DRS, etc.), ainsi que des groupes sectoriels (groupe sectoriel mondial Protection, groupe sectoriel Coordination et gestion des camps, etc.), le directeur du bureau régional concerné et le(s) représentant(s) de pays.

Les publics secondaires comprennent les Nations Unies et les partenaires gouvernementaux, les donateurs, les populations cibles et les partenaires de mise en œuvre.

## **Évaluation des opérations d'urgence - Tâches de direction**

- Lorsque vous dirigez une opération d'urgence, prévoyez et prenez le temps d'effectuer une revue en temps réel dans un délai de 3 mois et une évaluation dans un délai de 15 mois à compter du début de l'opération.
- Désignez un coordonnateur au sein de l'équipe opérationnelle, qui travaillera aux côtés du responsable de l'évaluation du Siège sur les questions de fond, ainsi qu'un coordonnateur administratif pour les besoins logistiques.
- Le premier de ces coordonnateurs est chargé de rassembler des documents, des données et des informations liés au champ d'application convenu de l'évaluation.
- Il doit en outre identifier les parties prenantes susceptibles de jouer le rôle d'informateurs clés lors de la phase de collecte des données (visite de l'équipe d'évaluation sur le terrain) et solliciter leur participation.
- Veillez à ce que le personnel de l'équipe opérationnelle reçoive toutes les informations nécessaires concernant le lancement officiel de l'évaluation, l'équipe d'évaluation, le calendrier et les contributions attendues.
- Assistez aux séances d'information et de compte-rendu avec l'équipe d'évaluation,

analysez le rapport provisoire et indiquez quelles recommandations sont acceptées/partiellement acceptées ou rejetées, ainsi que les raisons de ces choix.

- Rédigez la réponse de la direction sur le rapport, en précisant les mesures de suivi qu'il a été convenu de mettre en œuvre.

## **Annexes**

[UNHCR Policy for Evaluation, 2022](#)

[Evaluation in UNHCR: A quick guide, 2018](#)

## **4. Liens**

[Bureau de l'évaluation du HCR \(accessible uniquement au personnel du HCR\) Site Web du HCR - Recherche et évaluation Exemples de rapports d'évaluation sur les situations d'urgence de niveau 3 \(en ... Note d'orientation du HCR pour la préparation des réponses de la direction \(acc...](#)

## **5. Contacts principaux**

Chef du Bureau de l'évaluation du HCR : [evo@unhcr.org](mailto:evo@unhcr.org)