

# NOTE D'ORIENTATION EXTERNE SUR GESTION DES PARTENARIATS FINANCES PAR LE HCR



**Version : 2**  
**Publié : Septembre 2025**

## Table des matières

1. OBJET .....	3
2. CHAMP D'APPLICATION .....	3
3. TERMES ET DÉFINITIONS .....	3
4. TYPES D'ACCORDS DE PARTENARIAT .....	4
5. Principes de gestion des partenariats du HCR .....	5
6. PLAN POUR LES RÉSULTATS.....	6
<b>6.1 Phase du plan pour les résultats</b> .....	6
<b>6.2 Détermination des modalités de mise en œuvre</b> .....	7
<b>6.3 Partenaire le mieux adapté</b> .....	8
<b>6.4 Évaluation des capacités</b> .....	12
7. OBTENIR DES RÉSULTATS .....	15
<b>7.1 Phase d'obtention des résultats</b> .....	15
<b>7.2 Élaboration du plan de travail du projet</b> .....	15
<b>7.3 Conventions de subvention</b> .....	18
<b>7.4 Suivi de la mise en œuvre</b> .....	19
<b>7.5 Ajustements</b> .....	22
8. MONTRER LES RÉSULTATS .....	25
<b>8.2 Montrer les résultats</b> .....	25
<b>8.3 Rapports finaux des partenaires</b> .....	25
<b>8.4 Audit de projet basé sur les risques</b> .....	26
<b>8.5 Clôture du projet</b> .....	29
9. HISTORIQUE .....	29

## Annexes

1. [Liste du glossaire du programme du HCR pour les partenaires](#)

## 1. OBJECTIF

- 1.1** Cette note d'orientation a pour but de clarifier et d'orienter les partenaires financés par le HCR en ce qui concerne les procédures de gestion des partenariats. Les conditions spécifiques régissant les engagements de partenariat financés par le HCR sont décrites dans l'accord de partenariat concerné et sont soumises aux procédures de la présente note d'orientation. Les partenaires peuvent demander des éclaircissements, de l'aide ou informer le siège du HCR via [.epartner@unhcr.org](mailto:epartner@unhcr.org)
- 1.2** Ces procédures fournissent un cadre unifié et une orientation générale pour les processus de gestion des partenariats tout au long des trois phases interdépendantes du cycle de programmation du HCR : PLANIFIER, OBTENIR et MONTRER les résultats. Elles visent à renforcer notre efficacité et notre capacité à obtenir des résultats pour les personnes déplacées de force et les apatrides grâce à des partenariats solides, diversifiés et significatifs qui reçoivent un soutien financier de l'organisation.

## 2. CHAMP D'APPLICATION

- 2.1** Ces procédures s'appliquent à tous les partenaires financés par le HCR. D'autres informations et outils sont disponibles sur la page internet "[Funded partners | UNHCR](#)".
- 2.2** L'objectif principal de ces procédures est de fournir un cadre pour l'engagement avec les partenaires financés, qui reçoivent un soutien financier du HCR, ci-après dénommés "partenaires" dans le présent document. [Les partenaires non financés](#) sont désignés comme tels. En outre, ces procédures s'appliquent à l'octroi de subventions à des organisations dirigées par des personnes ayant une expérience vécue du déplacement forcé et/ou de l'apatridie.
- 2.3** Ces procédures sont complétées par le [Manuel du programme du HCR à l'intention des partenaires](#), qui fournit également un calendrier des partenariats du HCR avec les principales étapes du cycle de gestion des partenariats.
- 2.4** Les opérations du HCR ( <sup>1</sup> ) doivent obligatoirement utiliser l'outil PROMS (Project, Reporting, Monitoring and Oversight Solution) pour les partenariats entrant dans le champ d'application de ces procédures. Tous les modèles et/ou processus que les opérations du HCR doivent documenter dans PROMS sont spécifiés dans ces procédures. L'utilisation directe de PROMS par les partenaires n'est pas obligatoire, mais elle est fortement recommandée.

## 3. TERMES ET DÉFINITIONS

- 3.1** Tous les termes utilisés dans ces procédures sont définis dans l'annexe 1 du glossaire de gestion des partenariats du HCR, les définitions clés étant également reliées par un lien hypertexte au [glossaire principal du HCR](#).

---

<sup>1</sup> Dans ces procédures, l'expression "opérations nationales" désigne les opérations nationales du HCR et les bureaux multinationaux du HCR, sauf indication contraire. Le terme "opérations" désigne tous les bureaux, entités et présences du HCR où un cadre supérieur du HCR est habilité à superviser les procédures de partenariat, qu'il s'agisse d'un bureau auxiliaire, d'une opération nationale, d'un bureau multipays, d'un bureau ou d'une division ou entité du siège.

## 4. TYPES DE CONTRATS DE PARTENARIAT

### 4.1 Modèles d'accords de partenariat standard

Le HCR utilise des modèles d'accord standard pour les partenariats financés.<sup>2</sup> Les opérations du HCR utilisent des modèles obligatoires globaux pour établir les accords. Les modèles d'accord standard sont présentés ci-dessous :

Type d'accord standard	A qui s'applique-t-il ?	Calendrier	Niveau d'application	Engagement de financement	Audit de projet	Caractéristiques principales
<a href="#">Accord de partenariat mondial (APM)</a>	ONGI.	Indéfinie	Mondial	Non	Non	Conditions globales, remplace la page de garde standard de l'accord-cadre de partenariat, des dispositions spéciales pour les OING s'appliquent.
<a href="#">Accord-cadre de partenariat (ACP)</a>	<a href="#">Organisations de la société civile</a> (OSC) et gouvernements (à l'exclusion des subventions).	Pluriannuel, aligné sur la stratégie de l'opération.	Zone de contrôle budgétaire (ZBC)	Non	Non	<a href="#">Page de couverture</a> standard de l'AFP avec référence aux <a href="#">conditions du partenariat</a> ; peut être bipartite ou tripartite (avec le gouvernement).
<a href="#">Accord sur la protection des données (APD)</a>	OSC et gouvernements traitant des données personnelles de personnes bénéficiant de la portée d'un projet (à l'exclusion des Nations unies).	Tant que le partenaire est autorisé à traiter des données personnelles, généralement aligné sur l'accord de partenariat et de coopération.	ABC	Non	Non	Définit les rôles et les responsabilités en matière de protection des données.
<a href="#">Plan de travail du projet (PT)</a>	OSC et gouvernements (à l'exclusion des Nations unies et des subventions).	Annuel ou plus court.	ABC	Oui - Bon de commande PROMS (PO).	Oui	Composantes obligatoires en plus du contrat : plan financier et registre des risques.
<a href="#">Convention de subvention</a>	Organisation ou groupes dirigés par >50% de personnes ayant vécu une expérience de déplacement forcé et/ou d'apatridie.	Annuelle ou plus courte.	ABC	Oui - OP de passation de marchés. Subvention plafonnée à 12 000 USD par partenaire et par an.	Non	Composantes obligatoires : Un code de conduite signé par chaque membre/individu impliqué dans la conduite d'activités.
<a href="#">Accord de partenariat pour l'innovation</a>	Organisation ou groupes dirigés par >50% de personnes ayant vécu une expérience de déplacement forcé et/ou d'apatridie.	Annuel ou plus court.	Service d'innovation ABC	Oui - PROMS PO	Oui	Un accord non standard avec des déviations par rapport aux procédures en place approuvées par la DEPS. <sup>3</sup>
<a href="#">Accord entre les Nations unies (lorsque le HCR est le</a>	Toutes les organisations des Nations unies.	Annuel ou plus court.	ABC	Oui - PROMS PO pour le partenariat et PO Procurement pour l'achat de biens/services. <sup>5</sup>	Non	L'accord consiste en des dispositions harmonisées de l'ONU. Les principes qui s'appliquent à un plan de travail de projet dans le cadre de ces procédures s'appliquent également à un accord entre les Nations unies, sauf disposition contraire.

<sup>2</sup> Un mémorandum ou une lettre d'accord (MoU/LoU) peut être utilisé par une opération et un partenaire non financé pour documenter leur coopération au niveau national ou régional, mais ils ne traitent pas des relations financées ou de la mise en œuvre.

<sup>3</sup> Un mémo de déviation, approuvé par la DEPS, est disponible sur demande. Le modèle d'accord de partenariat pour l'innovation est hors ligne et n'est disponible que par l'intermédiaire du service d'innovation.

<sup>5</sup> Pour de plus amples informations, voir la [note d'orientation du HCR sur l'utilisation de l'accord de transfert d'ONU à ONU](#).

bailleur de fonds ) <sup>4</sup>						
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--

#### 4.2 Accords non standard

Les accords non standard avec les partenaires financés qui incluent des dérogations aux termes et conditions des modèles d'accords de partenariat standard ne peuvent être conclus qu'après autorisation du siège du HCR. Cette note d'orientation s'applique uniformément aux types d'accords standard et non standard, sauf indication contraire dans le présent document ou accord du siège du HCR.

4.6 Les opérations et les partenaires du HCR doivent conserver les documents relatifs à la gestion du partenariat afin de garantir la conformité avec les exigences d'audit. Cela comprend tous les types d'accords susmentionnés.

### 5. Principes de gestion des partenariats du HCR

**5.1 Partenariat efficace** : L'approche du HCR en matière de partenariat est guidée par [les principes de partenariat](#) approuvés par la Plate-forme humanitaire mondiale le 12 juillet 2007, qui mettent l'accent sur l'égalité, la transparence, une approche axée sur les résultats, la responsabilité et la complémentarité.

**5.2 Localisation** : Le HCR donne la priorité aux partenariats avec les acteurs locaux et nationaux, y compris les gouvernements et les organisations de la société civile, compte tenu de leur connaissance approfondie des contextes locaux, de leur présence avant, pendant et après la crise, et des liens existants au sein des communautés touchées.<sup>6</sup> En collaborant étroitement avec les acteurs locaux et nationaux, le HCR peut faciliter des réponses plus efficaces, durables et adaptées au contexte aux besoins des populations déplacées de force et apatrides, en renforçant leur inclusion dans les plans nationaux, les budgets, les ensembles de données et les systèmes de prestation de services.<sup>7</sup> Le HCR s'est engagé à transférer au moins 25 % de son budget de programme aussi directement que possible aux acteurs locaux et nationaux (y compris les gouvernements), conformément au Grand Bargain.<sup>8</sup>

**5.3 Équipe multifonctionnelle** : La gestion des partenariats nécessite une collaboration entre des personnes issues de divers domaines fonctionnels, chacune apportant ses capacités, ses connaissances et son expertise pour concevoir des programmes, résoudre des problèmes et obtenir des résultats. Au sein du HCR, une équipe multifonctionnelle (EMF) constitue une approche souple pour réunir ces collègues. Les grandes opérations du HCR

<sup>4</sup> Lorsque le HCR reçoit des fonds d'une autre organisation des Nations unies, l'examen et l'approbation de l'accord par la Division des relations extérieures sont nécessaires, ce qui n'entre pas dans le champ d'application des présentes procédures.

<sup>6</sup> La sélection des acteurs locaux et nationaux est soumise à la diligence raisonnable habituelle, aux performances passées et aux conclusions des audits.

<sup>7</sup> Lors du [Forum mondial sur les réfugiés 2023](#), l'[engagement multipartite "Advancing Localisation in Displacement and Statelessness Responses"](#) visait à transformer la manière dont les acteurs locaux et nationaux peuvent travailler dans les situations de déplacement et d'apatridie en développant des partenariats plus solides et plus équitables avec eux. En outre, l'[Engagement commun 2.0 des Nations unies](#) a vu l'engagement de l'ensemble des Nations unies à a) inclure les réfugiés dans tous les plans des Nations unies, et b) promouvoir l'inclusion des réfugiés dans les plans nationaux, les ensembles de données, les budgets et les systèmes, et garantir leur accès à un travail décent.

<sup>8</sup> [Grand Bargain Localisation Workstream - Home \(ifrc.org\)](#), [Grand Bargain HFTT Localisation Marker Definitions Paper](#).

doivent mettre en place un comité de gestion du programme de mise en œuvre (IPMC) qui garantit une prise de décision informée et transparente. Les membres de l'IPMC doivent divulguer tout conflit d'intérêts potentiel au président de l'IPMC, qui détermine leur participation.

**5.4 Renforcer les résultats** : Le HCR favorise une culture axée sur les résultats et encourage le partage des connaissances et l'apprentissage en mettant l'accent sur l'appropriation et la responsabilité. Le HCR fait preuve de souplesse en réponse à l'évolution des circonstances, en utilisant des mécanismes de retour d'information continu et d'autres éléments pour ajuster les programmes afin d'en améliorer l'efficacité.

**5.5 Gestion des risques** : Les risques sont partagés et atténués par l'application de contrôles internes pertinents fondés sur les risques. Le HCR applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude, de la corruption et de l'exploitation, y compris l'exploitation sexuelle. Cet engagement implique la mise en œuvre de mesures robustes pour prévenir les incidents et la mise en place de systèmes efficaces pour détecter et répondre rapidement à tout cas de fraude, de corruption et d'exploitation. Le HCR applique une approche fondée sur le risque lorsqu'il détermine les exigences en matière de suivi, de vérification et d'établissement de rapports dans les accords, et lorsqu'il décide des partenariats à auditer.

**5.6 Suivi de la mise en œuvre par les partenaires** : Le suivi de la mise en œuvre, y compris la vérification, est effectué régulièrement pour évaluer les progrès d'un partenaire dans l'obtention des résultats escomptés en termes d'allocation de ressources, de calendrier et de conditions de l'accord. Ce suivi contribue à améliorer la mise en œuvre des projets et génère des preuves permettant d'ajuster la programmation en cours tout en fournissant un retour d'information aux personnes déplacées de force et aux apatrides, aux donateurs, aux gouvernements et aux autres parties prenantes.

**5.7 Programmation fondée sur des données probantes** : Au HCR, la gestion des partenariats repose sur des données et des informations fiables, de qualité et opportunes, obtenues grâce à des processus solides de suivi, d'établissement de rapports, de retour d'information et de vérification. Le HCR encourage l'interopérabilité des données avec d'autres organisations des Nations unies et la reconnaissance mutuelle des évaluations liées aux bonnes pratiques commerciales.

**5.8 Protection des données** : Pour garantir la confidentialité et la protection des données personnelles des personnes déplacées de force et des apatrides, le HCR demande à ses partenaires d'adhérer [aux normes de protection des données](#) et de [sécurité de l'information](#).

**5.9 Transparence** : Le HCR s'engage à rendre publiques les informations relatives à ses programmes et à ses opérations. Cela inclut le partage des noms des partenaires, des régions/pays et des lieux de mise en œuvre, des secteurs de travail et des dépenses totales du [PPNU](#), sauf dans les cas où la publication de ces informations peut susciter des inquiétudes en matière de sécurité.

## 6. PLAN POUR LES RÉSULTATS

### 6.1 Phase du plan pour les résultats

6.1.1 Au cours de la phase de planification des résultats du HCR, la planification des résultats pluriannuels implique de déterminer les modalités de mise en œuvre les mieux adaptées, de sélectionner les partenaires appropriés et de se concentrer sur le renforcement des capacités afin d'obtenir les résultats souhaités, qui à leur tour conduisent à des résultats et à un impact plus larges pour les personnes déplacées de force et les apatrides.

## 6.2 Détermination des modalités de mise en œuvre

6.2.1 La mise en œuvre est l'obtention des résultats décrits lors de la planification stratégique en tant que réponse du HCR aux problèmes identifiés. Les résultats peuvent être mis en œuvre directement par le HCR, par le biais de partenariats ou gérés par des contrats d'approvisionnement. Le HCR encourage la mise en œuvre d'activités par le biais de partenariats, en assurant la collaboration avec les autorités nationales, y compris les ministères, dès la phase de planification, afin de garantir leur engagement et la transition potentielle des programmes de protection et d'assistance vers ces derniers, dans la mesure du possible.

**Pourquoi ?** Une bonne planification implique de déterminer les modalités de mise en œuvre les plus appropriées pour réaliser le plan stratégique pluriannuel.

**Quand ?** L'identification des modalités de mise en œuvre a lieu au cours de la planification stratégique ou des modifications de la stratégie. Ce processus soutient la finalisation du cadre de résultats, du plan de suivi et d'évaluation (S&E) et du plan de ressources et de gestion.

**Qui ?** L'IPMC est chargé de présenter des recommandations sur les modalités de mise en œuvre les mieux adaptées au chef du bureau auxiliaire, au représentant ou au directeur du HCR. Le coordinateur de la planification du HCR veille à ce que le processus de prise de décision sur les modalités de mise en œuvre se déroule en temps voulu afin d'entamer le processus de sélection du partenariat.

**Opérations de moindre envergure :** Dans les petites opérations nationales où la mise en place d'un IPMC n'est pas possible, les responsabilités généralement attribuées à l'IPMC sont assumées par les deux membres les plus anciens de l'équipe multidisciplinaire du HCR. Ils présentent des recommandations au représentant oralement, en ne documentant que les décisions générales. Ces personnes assument les tâches et les fonctions décrites pour l'IPMC dans ces procédures.

Dans ces procédures, une "petite opération" est un OCC dont le budget de partenariat est inférieur à 1 million USD. Les bureaux travaillent avec les opérations nationales pour confirmer si l'exigence de l'IPMC doit être appliquée, sur la base de ce critère, et après avoir évalué le risque en tenant compte des tendances concernant le nombre d'accords de partenariat, la capacité en personnel et, dans le cas du HCR, les recommandations d'audit concernant la gestion des partenariats.

**Préparation et réponse aux situations d'urgence :** Dans les situations d'urgence déclarées, le représentant ou le directeur du HCR est habilité à décider des modalités de

mise en œuvre les mieux adaptées, sans recommandation de l'IPMC. Cette décision tient compte des besoins, de la capacité opérationnelle, de la présence et de la disponibilité d'autres parties prenantes, ainsi que d'autres paramètres spécifiques au contexte. Après l'expiration de la déclaration d'urgence, le représentant réexaminera les modalités de mise en œuvre avec l'IPMC avant la prochaine année de mise en œuvre.

6.2.2 L'IPMC s'appuie sur l'analyse de la situation et la théorie du changement pour obtenir une vue d'ensemble stratégique et une compréhension des partenaires actuels et potentiels. Il s'agit notamment des acteurs locaux et internationaux, ainsi que des entités commerciales, et de leur impact respectif sur les personnes déplacées de force et les apatrides. L'IPMC donne la priorité à des modalités de mise en œuvre qui :

- Soutenir le développement et le renforcement des systèmes nationaux et des institutions publiques connexes afin d'inclure les personnes déplacées de force et les apatrides dans les services publics.
- Soutenir les intervenants nationaux et locaux,<sup>9</sup> y compris les gouvernements, dans leurs efforts pour devenir plus durables et plus efficaces.
- Accorder aux individus et aux communautés la plus grande considération pour leur capacité, leur agence et leur dignité en répondant à leurs besoins et en réduisant les obstacles à l'accès aux droits, aux biens et aux services.<sup>10</sup>

6.2.3 Lorsque les résultats nécessitent des achats, l'IPMC doit également déterminer si les ONG disposent d'avantages comparatifs dans le contexte opérationnel pour entreprendre des achats.

6.2.4 L'IPMC demande une analyse et des informations complémentaires à la MFT du HCR, le cas échéant, afin de présenter des recommandations à la direction générale du HCR sur les modalités de mise en œuvre les plus efficaces et les plus efficientes, y compris en matière de passation de marchés.<sup>11</sup>

6.2.5 Bien que les gouvernements ne soient pas membres de l'IPMC, leur point de vue, tel qu'il ressort de l'analyse de la situation et de la cartographie des parties prenantes, peut éclairer le processus décisionnel du HCR. L'avis du gouvernement concernant la participation des partenaires à la satisfaction des besoins des personnes déplacées de force et des apatrides est considéré comme valable, bien que non contraignant, lors de la sélection des partenaires pour l'opération du HCR.

6.2.6 Les opérations du HCR et les partenaires sont tenus de conserver les dossiers relatifs à la gestion du partenariat pendant au moins six ans après la clôture du projet.

### 6.3 Partenaire le mieux adaptés

<sup>9</sup> "Les intervenants nationaux et locaux, qui comprennent les gouvernements, les communautés, les sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et la société civile locale, sont souvent les premiers à réagir aux crises et restent dans les communautés qu'ils servent avant, après et pendant les situations d'urgence.

<sup>10</sup> L'expérience et les faits montrent que les IBC améliorent les résultats en matière de protection, facilitent l'inclusion et les solutions, et améliorent l'efficacité et l'efficacé de la mise en œuvre des programmes. 2022-2026.

<sup>11</sup> Le [Manuel des programmes du HCR à l'intention des partenaires](#) donne des indications supplémentaires sur les critères d'avantages comparatifs pris en compte par le HCR.

6.3.1 Les partenaires apportent des caractéristiques distinctives et travaillent souvent avec le HCR dans des situations uniques et des environnements complexes. Les opérations du HCR, par le biais d'un IPMC, sélectionnent les partenaires qui peuvent :

- Répondre aux exigences des résultats pluriannuels et du contexte opérationnel ;
- S'appuyer sur les principes de partenariat, les complémentarités et les avantages comparatifs ;
- faire preuve d'une bonne gestion des fonds fournis par les donateurs.

L'IPMC s'efforce de garantir la transparence, l'objectivité et la responsabilité dans ses recommandations pour la sélection des partenaires, ce qui conduit à l'établissement d'accords-cadres de partenariat (ACP) et d'accords de protection des données (APD), le cas échéant, qui soutiennent la stratégie pluriannuelle.

**Pourquoi ?** Le HCR applique des procédures normalisées pour atténuer les risques opérationnels, financiers et de réputation. Le HCR utilise la sélection concurrentielle comme processus par défaut, afin de favoriser l'identification des partenaires les mieux adaptés sur la base de preuves, de l'objectivité, de la cohérence et de la transparence. La plateforme commune [UN Partner Portal \(UNPP\)](#)<sup>12</sup> est utilisée pour les processus de sélection des partenaires et la vérification préalable, y compris l'auto-enregistrement des partenaires.

**Quand ?** La sélection des partenariats a généralement lieu peu de temps après que les opérations du HCR ont soumis des stratégies pluriannuelles et devrait être alignée sur la durée de la stratégie, dans la mesure du possible. Toutefois, de nouveaux processus de sélection peuvent être lancés au cours de la mise en œuvre s'il est nécessaire d'envisager de nouveaux partenaires. Il est recommandé que le processus de sélection (depuis la publication de l'appel à manifestation d'intérêt jusqu'à la communication de la décision aux candidats) ne dépasse pas trois mois.

**Qui ?** Le pouvoir de décider du partenaire le mieux adapté incombe à la direction du HCR, en tenant compte des recommandations de l'IPMC. Le HCR est responsable de la coordination d'un processus de sélection de partenariat en temps opportun, les membres de l'équipe multidisciplinaire du HCR dirigeant les étapes pertinentes, telles que définies ci-dessous.

**N'oubliez pas :** Certains partenaires sont exemptés du processus de sélection des partenariats compétitifs, notamment les organisations des Nations Unies, les institutions gouvernementales ayant des mandats spécifiques, et les groupes ou organisations considérés pour un accord de subvention. En outre, dans des contextes non urgents, sur la base de la recommandation de l'IPMC, la direction du HCR a le pouvoir discrétionnaire de ne pas lancer d'appel à manifestation d'intérêt dans les cas suivants 1. le partenaire le plus approprié est déjà identifié grâce à la théorie du changement et à la cartographie des parties prenantes, et/ou 2. le budget total estimé du partenariat ne dépassera pas 100 000 USD pour ce partenaire particulier, au cours d'une année civile.

<sup>12</sup> L'[UNPP](#) est une plateforme en ligne utilisée par les agences des Nations Unies pour soutenir le processus d'engagement des organisations de la société civile.

**Préparation et réponse aux situations d'urgence :** Les opérations confrontées à un risque élevé d'une nouvelle situation d'urgence ou d'une situation d'urgence aggravée peuvent mener un processus accéléré afin d'établir une liste de partenaires potentiels pour une future intervention d'urgence dans le cadre d'un plan d'urgence<sup>13</sup>. Après une déclaration d'urgence, le HCR peut suspendre temporairement la sélection concurrentielle pour de nouveaux accords de partenariat établis pendant la période d'urgence jusqu'à ce que les modalités de mise en œuvre soient réexaminées avec l'IPMC avant la prochaine année de mise en œuvre. Lors d'une déclaration d'urgence, l'enregistrement du partenaire, le contrôle préalable et la vérification du profil du partenaire sur l'UNPP doivent être achevés dès que possible et au plus tard trois mois après la signature du plan de travail du projet.

6.3.2 Le PPNU sert de plateforme électronique pour les ONG, les organisations communautaires, les partenaires des accords de subvention<sup>14</sup> et les institutions académiques pour remplir une déclaration de partenariat des Nations Unies, sauf circonstances exceptionnelles.<sup>15</sup> Les organisations et programmes de l'ONU, les entités gouvernementales et les partenaires d'accords de subvention sont exemptés de l'enregistrement dans le PPNU. Une fois enregistrées, les organisations peuvent postuler aux processus de sélection des partenariats du HCR. L'enregistrement comprend une auto-évaluation de la LEFP sur le PPNU.

6.3.3 Lorsque les organisations s'enregistrent sur le PPNU, elles doivent remplir une auto-déclaration d'éligibilité à l'établissement d'un partenariat. Cette déclaration indique que les valeurs et la conduite de l'organisation sont conformes à celles de l'ONU. En outre, le système du PPNU vérifie automatiquement que les organisations ne figurent pas sur les listes de sanctions du Conseil de sécurité des Nations unies. Les partenaires potentiels peuvent se présenter à des processus de sélection compétitifs pendant que la vérification de leur statut UNPP est en cours.

6.3.4 Les agences de l'ONU participant au PPNU font preuve de diligence raisonnable et vérifient les informations fournies par les organisations dans leur profil sur le portail.<sup>16</sup> Le HCR est chargé de s'assurer que les partenaires potentiels ont été vérifiés sur l'UNPP avant de signer le plan de travail du projet.

6.3.5 La sélection concurrentielle des partenaires comprend huit étapes clés :

**Étape 1 :** Un appel à manifestation d'intérêt sur l'UNPP fournit des informations essentielles sur l'opportunité de partenariat, la portée du projet et doit inclure une référence aux [domaines de spécialisation](#) du HCR. Le HCR fournit des critères de sélection pondérés

<sup>13</sup> Le pool est valable pour la durée stipulée dans l'appel à manifestation d'intérêt et peut être aligné sur la stratégie pluriannuelle de l'opération. Même si l'urgence n'est pas déclarée, le représentant/l'autorité déléguée peut signer une convention avec un partenaire de la réserve sélectionnée pendant sa période de validité.

<sup>14</sup> Les partenaires de l'accord de subvention sont encouragés à s'inscrire à l'UNPP, bien que cela ne soit pas une condition préalable à la signature d'un accord de subvention du HCR.

<sup>15</sup> Des circonstances exceptionnelles sont envisagées lorsque le contexte opérationnel empêche l'utilisation de l'UNPP, y compris les déclarations de situation d'urgence.

<sup>16</sup> Le personnel de l'ONU examine les informations afin de procéder à une vérification de la diligence raisonnable.

et est responsable de la publication de l'appel à manifestation d'intérêt sur le site<sup>17</sup> en temps voulu.

**Étape 2 :** Les organisations expriment leur intérêt et présentent leurs avantages comparatifs et leur valeur par le biais d'une note conceptuelle. Toute clarification ou information supplémentaire est communiquée par le HCR à l'ensemble des organisations par le biais de l'UNPP, afin de garantir l'équité et la transparence.

**Étape 3 :** Le HCR procède à une évaluation technique sur la base des critères pondérés prédéfinis. Les résultats sont présentés à l'IPMC.

**Étape 4 :** Le HCR examine les organisations ayant obtenu la note technique la plus élevée afin d'identifier leur profil de partenaire du PPNU, le statut de leur capacité en matière de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA), le questionnaire de contrôle interne (ICQ) de l'audit de projet précédent de l'ONU/du HCR ou la note de risque de l'évaluation du contrôle interne (ICA) du HCR, ainsi que tout risque susceptible d'être signalé dans le PPNU. Si une organisation a été signalée dans le PPNU, le HCR peut la suspendre ou lui interdire d'établir un partenariat avec le HCR.

**Étape 5 :** L'IPMC recommande à la direction du HCR une ou plusieurs organisations avec lesquelles le HCR peut conclure un PFA et un DPA (le cas échéant), ainsi qu'un plan de travail pour le projet qui en découle. L'opération peut regrouper plusieurs partenaires pour des résultats ou des secteurs spécifiques.

**Étape 6 :** Le haut responsable du HCR approuve ou non la recommandation de l'IPMC et décide du/des partenaire(s) à sélectionner. Tout écart par rapport à la recommandation de l'IPMC est documenté par le HCR.

**Étape 7 :** Le HCR doit informer toutes les organisations candidates du résultat du processus de sélection en temps opportun.<sup>18</sup>

**Étape 8 :** Le HCR invite le partenaire nouvellement sélectionné à s'enregistrer dans [PROMS](#) et doit générer un contrat de [couverture de l'AFP](#), qui est transmis aux partenaires pour signature.

6.3.6 Le HCR doit être en mesure de justifier pleinement la sélection d'un partenaire de manière non concurrentielle. Les étapes 4-6 et 8 ci-dessus s'appliquent toujours aux partenaires sélectionnés de manière non compétitive dans un contexte où il n'y a pas de déclaration d'urgence.

6.3.7 Les partenaires sélectionnés sont tenus de satisfaire aux exigences gouvernementales pertinentes dans le pays d'opération avant de signer le plan de travail du projet.

---

<sup>17</sup> Une diffusion plus large peut être envisagée via la promotion du lien vers le PPNU dans les médias sociaux, la sensibilisation des plateformes de la société civile ou d'autres plateformes de communication pertinentes (humanitaire, développement, gouvernement), en tenant compte du contexte local.

<sup>18</sup> Dans le PPNU, l'appel à manifestation d'intérêt est finalisé et une notification automatisée est envoyée à tous les candidats qui n'ont pas été sélectionnés pour l'opportunité de partenariat.

## 6.4 Évaluations des capacités

6.4.1 Le HCR fait preuve de transparence avec ses partenaires lors des évaluations des capacités et communique avec eux en temps voulu sur les possibilités d'amélioration identifiées.

**Pourquoi ?** Le HCR procède à des évaluations des capacités et des contrôles d'une organisation afin de déterminer s'il convient de signer un plan de travail de projet avec un partenaire et le niveau de responsabilité qui lui incombe.

**Quand ?** Conformément aux résultats de la sélection des partenaires, les évaluations requises commencent une fois que les partenaires sont recommandés par l'IPMC et avant la signature d'un plan de travail de projet.

**Qui ?** Le HCR a la responsabilité de s'assurer que les partenaires disposent des capacités nécessaires lorsqu'ils signent des plans de travail de projet. Le partenaire sélectionné est chargé de s'assurer que les tiers qu'il engage possèdent également les capacités requises.

**N'oubliez pas :** Les organisations des Nations unies et les partenaires des accords de subvention sont exemptés de l'évaluation des capacités. Les règles, normes, procédures et conditions des agences de l'ONU sont similaires à celles du HCR. Pour les partenaires bénéficiant d'une convention de subvention, un certain nombre de garanties sont incorporées dans les critères d'éligibilité et doivent être prises en compte par l'opération lors de l'établissement d'une convention de subvention. Pour les partenaires gouvernementaux, des conditions spéciales s'appliquent en fonction de l'évaluation.

**Préparation et réponse aux situations d'urgence :** En cas d'urgence déclarée, la capacité de tous les nouveaux partenaires en matière d'AESP est évaluée dès que possible et au plus tard trois mois après la signature du plan de travail du projet. Si le plan de travail du projet est prolongé au-delà de la période de déclaration d'urgence et qu'une ECA/ICQ est nécessaire, l'ECA doit être achevée avant l'expiration de la déclaration d'urgence.

6.4.2 Les évaluations requises pour les partenaires du HCR sont les suivantes :

- **Évaluation de l'atténuation des risques d'exploitation et d'abus sexuels<sup>19</sup>** lorsque les activités impliquent un contact direct avec les communautés affectées. Le HCR procède à une évaluation de la capacité d'un partenaire à prévenir le risque d'exploitation et d'abus sexuels et à y répondre. Cette évaluation vise à s'assurer que les partenaires ont mis en place des mesures et des politiques appropriées pour prévenir et répondre à de tels incidents. Elle est valable pour une durée de cinq ans.
- L'**évaluation du contrôle interne (ICA)** lorsqu'un partenaire n'a pas reçu de note de risque de l'évaluation du contrôle interne/du questionnaire des Nations Unies (ICA/Q) au cours des cinq dernières années. Le HCR effectue une ICA de la

<sup>19</sup> Voir le [Bulletin du SG Mesures spéciales pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels, ST/SGB/2003/13](#), 9 octobre 2003, paragraphes 6.1 et 6.2 ; et le [Protocole des Nations Unies sur les allégations d'ESE impliquant des partenaires de mise en œuvre, 21 mars 2018](#), para. 3 réaffirmant que "l'ONU ne s'associe pas à des entités qui ne s'attaquent pas à l'exploitation et aux abus sexuels au moyen de mesures préventives, d'enquêtes et de mesures correctives appropriées". Le bulletin du SG de 2003 et le protocole des Nations unies sont tous deux considérés comme contraignants.

structure, des achats, des actifs, de l'inventaire, des politiques, procédures et systèmes financiers et opérationnels d'un partenaire. Cette évaluation fournit une assurance raisonnable que les risques peuvent être gérés efficacement et que les résultats peuvent être atteints avec succès. Elle est valable cinq ans.

6.4.3 Les possibilités de renforcement des contrôles internes identifiées lors des évaluations des capacités sont enregistrées et suivies en collaboration avec le partenaire via PROMS. Dans le cas d'une évaluation de la LEFP, il peut y avoir un suivi supplémentaire du plan de mise en œuvre du renforcement des capacités de la LEFP du partenaire (CSIP) sur le PPNU. Toutes les actions d'amélioration recommandées sont suivies tout au long de la mise en œuvre, et toute amélioration documentée est saisie au cours du processus de vérification de la performance du projet, enregistré dans PROMS.

#### **Capacité des partenaires en matière de protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA)**

6.4.4 Lors de la conclusion ou du renouvellement de partenariats impliquant un contact direct avec les communautés affectées, le HCR doit vérifier que le partenaire possède les capacités nécessaires en termes de PSEA, en utilisant l'outil d'évaluation harmonisé des Nations unies et ses huit normes fondamentales.<sup>20</sup> Le HCR ne conclura aucun accord avec un partenaire qui ne respecte pas la norme fondamentale 8 de la LEFP, qui concerne les mesures correctives prises par le partenaire en réponse à des allégations antérieures d'EES. Les organisations des Nations unies ont convenu de reconnaître mutuellement les évaluations des capacités des autres parties à la LEFP sur la base des principes du protocole des Nations unies. Le processus d'évaluation des capacités est mené en ligne par l'intermédiaire du module PSEA du PPNU. Les agences de l'ONU conviennent de l'agence chef de file responsable de l'évaluation des capacités des partenaires communs.

6.4.5 Les organisations qui ne disposent pas d'une évaluation valide doivent procéder à une auto-évaluation après s'être inscrites sur le PPNU.

6.4.6 Une fois l'évaluation terminée et si le partenaire satisfait aux huit normes de base, la détermination finale de sa capacité en matière de LEFP est établie. Si le partenaire répond à six ou sept normes fondamentales (capacité moyenne), ou à cinq normes fondamentales ou moins (faible capacité), une détermination et une évaluation préliminaires de sa capacité sont effectuées.

6.4.7 Pour les partenaires dont les capacités sont faibles ou moyennes, l'élaboration d'un CSIP est obligatoire avant la signature du plan de travail du projet. La durée du CSIP est de six mois à compter de son élaboration et peut être prolongée de trois mois supplémentaires, soit neuf mois au total.

6.4.8 A la fin de la durée du CSIP, la détermination finale de la capacité du partenaire est conclue dans le PPNU, indépendamment de l'évaluation de sa capacité et du fait qu'il ait terminé ou non les activités du CSIP. La détermination finale de la capacité d'un partenaire reste valable pour une période de cinq ans, à moins qu'une réévaluation anticipée ne s'avère

---

<sup>20</sup> Voir l'[outil de mise en œuvre harmonisé sur l'évaluation des capacités de la LEFP](#).

nécessaire.<sup>21</sup> Cependant, le CSIP restera ouvert dans le PPNU pour que le partenaire achève ses activités, et la détermination finale (notation) sera alors automatiquement recalculée.

### **Évaluation du contrôle interne (ICA)**

- 6.4.9 L'ICA du HCR a utilisé le modèle harmonisé des Nations Unies et aboutit à une note globale de risque faible, modéré, significatif ou élevé pour chaque partenaire. Elle est divisée en plusieurs catégories, aboutissant à une évaluation des risques pour l'organisation, les personnes et les comportements, les activités, les rapports et la responsabilité, les actifs et l'inventaire, les achats, les sous-partenaires et les systèmes. Les cotes de risque sont harmonisées avec celles utilisées pour l'ICQ mené par les auditeurs de projets de l'ONU/HCR. La note de risque la plus récente (ICA ou ICQ) prévaut sur toute note de risque ICA/Q antérieurement valide.
- 6.4.10 Lorsqu'un partenaire recommandé par l'IPMC n'a pas fait l'objet d'un ICA/Q au cours des cinq dernières années, un ICA doit être réalisé par le HCR.
- 6.4.11 Les résultats de l'ICA sont communiqués au partenaire sous forme de projet, avant d'être finalisés.
- 6.4.12 Les partenaires gouvernementaux ne sont pas exemptés de l'obligation de réaliser un ICA/Q.
- 6.4.13 L'ICA/Q reste valable pour une période de cinq ans à compter de la date à laquelle la dernière évaluation ICA/Q a été réalisée.

### **Capacité du partenaire en matière de passation de marchés**

- 6.4.14 Sous réserve que l'évaluation la plus récente de la catégorie d'achat du partenaire dans le cadre de l'ICA/Q indique un niveau de risque moyen ou faible, les partenaires achètent des biens et des services conformément à leur plan financier, à l'exception des catégories d'articles suivantes pour lesquelles l'autorisation du HCR est nécessaire avant de les acheter avec des fonds du HCR :
- [Articles de secours essentiels](#) ;
  - Médicaments ou fournitures médicales ; et
  - Véhicules.

Il est strictement interdit aux partenaires d'acheter des terrains, des bâtiments ou des biens avec les fonds du HCR, quelle que soit leur note de risque pour l'évaluation des achats de l'ICA/Q.

- 6.4.15 Si l'ICA/Q d'un partenaire aboutit à une note de risque important ou élevé en matière de passation de marchés, l'IPMC recommande au cadre supérieur du HCR les limites à appliquer au plan de travail du projet en ce qui concerne la passation de marchés. La décision finale est prise par le haut responsable du HCR et est résumée dans l'évaluation des risques et des contrôles essentiels du plan de travail du projet. La décision est documentée par la signature du plan de travail du projet.

---

<sup>21</sup> Pour plus de détails, voir le Manuel du programme du HCR à l'intention des partenaires.

6.4.16 Les partenaires gouvernementaux des États membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), à l'exception des observateurs,<sup>22</sup> ont des règles de passation de marchés considérées comme compatibles avec les normes du HCR. Par conséquent, le processus d'ICA/Q compare la conformité des partenaires gouvernementaux des États membres de l'OMC avec les normes de l'ONU en matière de passation de marchés sans avoir à examiner les politiques ou les systèmes en place. Si un partenaire gouvernemental d'un État non membre de l'OMC n'est pas en mesure de se conformer aux principes de passation de marchés du HCR en raison de contraintes juridiques, l'opération documente les circonstances dans le SharePoint de l'opération et demande des conseils au siège du HCR, y compris des explications et des justifications. Le siège du HCR examine ces demandes au cas par cas et fournit des conseils en conséquence.

## 7. OBTENIR DES RÉSULTATS

### 7.1 Phase de GET Results

7.1.1 La planification annuelle de la mise en œuvre implique l'établissement de plans de travail pour les projets. Tout au long de l'année de mise en œuvre, le suivi et les mesures correctives jouent un rôle crucial, en garantissant une exécution efficace et en offrant la flexibilité nécessaire pour procéder aux ajustements requis.

### 7.2 Élaboration du plan de travail du projet

7.2.1 Chaque année, le HCR et ses partenaires conviennent d'un contrat standard de plan de travail de projet et le signent. La négociation d'un plan de travail de projet comprend les éléments obligatoires supplémentaires suivants, qui sont négociés et convenus dans le cadre du PROMS : 1. un plan financier ; 2. un plan de résultats ; et 3. un registre des risques. Ces trois éléments ne sont pas annexés au contrat.

**Pourquoi ?** La collaboration entre le HCR et ses partenaires dans la conception des projets par le biais d'un plan de travail de projet vise à obtenir une valeur ajoutée et des résultats collectifs dans un délai défini, tout en garantissant une gestion responsable et l'obligation de rendre compte des ressources.

**Quand ?** L'élaboration des plans de travail des projets a lieu chaque année au cours du second semestre de l'année précédant l'année de mise en œuvre. Les opérations du HCR commencent à négocier avec les partenaires les activités détaillées, les résultats et les budgets des plans de travail des projets au plus tard le 15 octobre pour l'année de mise en œuvre suivante.

**Qui ?** Le pouvoir de signer des accords de partenariat, au nom du HCR, appartient au cadre supérieur du HCR dans chaque opération. L'opération du HCR est responsable de la négociation et de la signature en temps voulu avant la date de début de la mise en œuvre.

<sup>22</sup> La liste des membres de l'OMC est disponible sur le [site officiel de l'OMC](#).

**Préparation et réponse aux situations d'urgence :** Pour les nouveaux partenaires sélectionnés après une déclaration d'urgence, le HCR génère, signe et approuve une page de garde standard de l'accord de partenariat et de coopération, un accord de partenariat de développement (le cas échéant) et un plan de travail de projet ne comportant que des informations de base. Un plan financier peut être établi sur la base d'un code de compte (ligne budgétaire) par produit. Lorsque le projet doit être achevé au cours de la période de déclaration (y compris les éventuelles prolongations), il peut être clôturé sur la base d'un AAP (et d'un DPA le cas échéant) avec les détails minimums du plan de travail du projet et un plan financier. Dans ce cas, l'accord est soumis à un minimum d'un rapport financier de projet (PFR). Une modification du plan de travail du projet est alors requise si le partenariat est prolongé au-delà de la période de déclaration d'urgence (y compris toute prolongation de cette dernière), afin d'inclure tous les détails du plan de travail du projet, un plan de résultats et un registre des risques. Les partenaires sont autorisés à suivre leurs propres procédures spéciales d'approvisionnement à tous les niveaux d'urgence pour la durée de la période de déclaration, y compris toute prolongation de celle-ci.

- 7.2.2 **Établissement du plan de résultats :** Le plan de résultats, qui comprend les produits et les indicateurs du projet, découle directement de la stratégie de l'opération du HCR dans COMPASS. Le partenaire et le HCR collaborent pour établir les résultats détaillés du projet, les indicateurs et les cibles, classés par type de population et par valeur de référence dans le plan de résultats de PROMS.
- 7.2.3 **Établir le plan financier :** Le partenaire indique comment les ressources convenues avec le HCR seront utilisées pour mettre en œuvre le projet et toutes ses activités connexes au cours de la période de mise en œuvre spécifiée dans le contrat, dans le plan financier de PROMS.
- 7.2.4 Les plans de travail des projets utilisent une seule devise, qui est généralement la devise des dépenses prédominantes prévues, habituellement la devise locale. Il existe trois exceptions à cette règle :
- Si la majorité des dépenses est prévue en dehors du pays d'opération, la devise applicable aux dépenses prévues peut être utilisée comme devise unique pour l'accord sans qu'une autorisation soit nécessaire.
  - Si la majorité des dépenses sont prévues à l'intérieur du pays mais en devises fortes, l'opération doit demander l'autorisation du siège du HCR par l'intermédiaire du bureau compétent.
  - Si le partenaire est une agence sœur des Nations unies, la devise la plus efficace sera déterminée en consultation entre l'homologue des Nations unies et l'opération du HCR.
- 7.2.5 Les partenaires sont tenus de désigner un compte bancaire sur lequel le HCR transférera les paiements anticipés pour le projet. Ils peuvent utiliser un compte bancaire commun<sup>23</sup> sans l'approbation préalable du HCR s'ils disposent de mécanismes adéquats pour retracer l'utilisation des fonds du HCR et s'ils permettent au HCR et à ses auditeurs de procéder à des vérifications financières en accédant aux relevés bancaires du compte

<sup>23</sup> Un compte bancaire commun est un compte bancaire que le partenaire peut utiliser pour des fonds provenant d'autres sources et pour différentes activités et objectifs.

commun et aux rapprochements correspondants. Toutefois, si un partenaire estime qu'il n'est pas en mesure de satisfaire à ces exigences, il doit ouvrir un compte bancaire séparé réservé exclusivement à l'utilisation des fonds du HCR. Ce compte bancaire séparé garantit un suivi et une responsabilité appropriés des fonds du HCR.

**7.2.6 Atténuation et suivi des risques :** Le HCR réalise une évaluation des risques intégrée au plan de travail du projet. L'évaluation des risques prend en compte les audits antérieurs du projet et la note de risque de l'ICA/Q, les autres résultats de l'évaluation des capacités, les vérifications antérieures et les résultats du suivi de la mise en œuvre, ainsi que le plan financier. Cela permet de déterminer le nombre prévu de paiements anticipés, la valeur maximale de chaque paiement anticipé en pourcentage, la flexibilité du budget au niveau des résultats et si le partenaire est tenu de soumettre un rapport sur le personnel avec chaque PFR. Des contrôles supplémentaires résultant des capacités évaluées peuvent également être appliqués (par exemple, des limitations en matière de passation de marchés). Le cadre supérieur du HCR est habilité à adapter et à déterminer les mesures de contrôle finales à appliquer au plan de travail du projet. Les accords des Nations unies ne requièrent pas l'application de contrôles essentiels. Les accords de subvention sont considérés comme présentant un faible risque par défaut, un seul paiement anticipé de la valeur totale de l'accord étant libéré.

**7.2.7** Le HCR et les partenaires partagent la responsabilité d'identifier et de gérer les risques, et ils doivent collaborer pour trouver des solutions communes qui atténuent les difficultés et tirent parti des opportunités. Le HCR se coordonne avec le partenaire pour identifier les risques susceptibles d'avoir un impact significatif sur la réalisation des produits ou de s'écarter des résultats escomptés du projet. Au moins trois risques sont enregistrés en utilisant le modèle de registre des risques du projet dans PROMS. Le HCR et le partenaire conviennent de plans de traitement pertinents, dans le même registre des risques, pour traiter ces risques. Les progrès et les activités liés aux plans de traitement sont contrôlés lors de la vérification des performances, et le registre des risques du partenaire est révisé par le HCR et/ou le partenaire tout au long de la phase de mise en œuvre. Pour les accords de subvention, un registre des risques n'est pas requis, et pour les accords des Nations Unies, il est facultatif.

**7.2.8** Dans le cadre de la planification annuelle de la mise en œuvre, les opérations élaborent un **plan de travail annuel d'appréciation, de suivi et d'évaluation** qui décrit les principales activités de suivi, d'appréciation et d'évaluation prévues pour l'année à venir. Cela englobe les activités de suivi pour les partenaires à haut risque, ainsi que les contrats d'approvisionnement. En regroupant ces activités dans un seul plan de travail, le HCR peut suivre efficacement les progrès réalisés et procéder aux ajustements nécessaires tout au long de la phase de mise en œuvre.<sup>24</sup>

**7.2.9 Besoins en actifs du partenariat :** Un partenariat peut nécessiter des actifs pour atteindre les résultats convenus. Les actifs peuvent être

- a) achetés par un partenaire avec des fonds du HCR, comme indiqué à la section 7.2.10 ci-dessous ; ou
- b) fournis à un partenaire par le HCR, comme indiqué à la section 7.2.11 ci-dessous.

---

<sup>24</sup> Il ne s'agit pas d'une annexe au plan de travail du projet.

7.2.10 Les partenaires peuvent utiliser les fonds du HCR pour acheter directement les biens du projet, comme indiqué dans le plan financier et le plan de travail du projet signé, en tenant compte des conditions et des exceptions décrites à la section 6.4.14. Dans ce cas, le contrôle et la propriété des biens du projet appartiennent au partenaire et non au HCR.

7.2.11 Une opération du HCR dispose des options suivantes pour fournir des actifs à un partenaire (financé ou non) :

- Actifs du HCR : Le HCR conserve le contrôle et la propriété des biens mais donne au partenaire le droit de les utiliser.
- Transfert d'actifs : Le HCR transfère la propriété des biens au partenaire, qui deviennent alors des biens du projet. Après le transfert, le contrôle et la propriété des biens appartiennent au partenaire et non au HCR, et les biens ne doivent pas être restitués au HCR.

7.2.12 Tous les partenaires auxquels le HCR donne le droit d'utiliser des véhicules et/ou des générateurs doivent soumettre des données mensuelles sur les véhicules et les générateurs, y compris le kilométrage (véhicules), les heures de fonctionnement (générateurs) et le carburant (en cas de ravitaillement auprès d'un fournisseur de carburant du HCR, en litres), ainsi que les coûts d'entretien et de réparation. Lorsque le carburant est fourni par le HCR - soit directement, soit par l'intermédiaire de ses prestataires de services - en dehors du cadre du plan de travail du projet, les partenaires sont tenus de rendre compte des événements de ravitaillement en carburant sur une base mensuelle. Cela s'applique à la fois aux biens du HCR sous conditions de droit d'utilisation et aux biens du projet.

7.2.13 Les dates de la période de mise en œuvre spécifiées dans le contrat du plan de travail du projet déterminent l'année budgétaire au cours de laquelle l'accord doit être considéré à des fins de consommation budgétaire. Cela permet de déterminer les engagements ou les paiements anticipés liés au partenariat qui doivent être enregistrés dans les comptes du HCR conformément au cadre de politique comptable du HCR.

7.2.14 Aucun nouveau plan de travail de projet ne peut être créé et signé après la fin du mois de novembre, pour l'année de mise en œuvre en cours. L'exception est uniquement due à une déclaration d'urgence L1-3.

### **7.3 Accords de subvention**

7.3.2 Le HCR peut solliciter via le PPNU et/ou recevoir des notes conceptuelles non sollicitées de la part d'individus ou d'organisations qu'une opération peut prendre en considération pour des accords de subvention.

7.3.3 Contrairement aux partenariats financés classiques, les subventions du HCR n'exigent pas de résultats ou de plans financiers, ni de vérifications des performances ou des finances, ni de restitution des fonds non utilisés, car ces subventions entrent dans la catégorie des transactions sans accords contraignants, conformément à la norme IPSAS 48.

- 7.3.4 Les organisations, individus ou groupes qui signent une **convention de subvention** sont tenus de signer individuellement le [modèle de code de conduite](#) figurant à l'annexe 2 du contrat de convention de subvention. L'évaluation des capacités de la LEFP et l'ICA ne sont pas nécessaires pour les conventions de subvention. Les conventions de subvention ne font pas l'objet d'un audit de projet. Cependant, la LEFP et d'autres garanties sont incluses dans les critères d'éligibilité.
- 7.3.5 Le HCR surveille les activités du partenaire de l'accord de subvention et l'avancement des activités, en assurant le suivi et le renforcement des capacités du bénéficiaire de l'accord si nécessaire. Un seul rapport narratif final à la fin de la subvention est suffisant pour un accord de subvention. Cette documentation comprend des informations sur l'achèvement des activités, le renforcement des capacités, le suivi et toutes les garanties mises en œuvre au cours des activités.

#### 7.4 Suivi de la mise en œuvre

- 7.4.2 Le suivi de la mise en œuvre vise à garantir l'avancement, la qualité et la conformité des activités des partenaires, en informant des ajustements nécessaires, à la différence du suivi des résultats qui suit les progrès accomplis vers les résultats et les objectifs des indicateurs associés définis dans la stratégie. Le suivi de la mise en œuvre consiste à évaluer si les activités sont menées conformément au plan de travail du projet et à valider l'exactitude des résultats communiqués, notamment par le biais de consultations avec les personnes déplacées de force et les apatrides, ainsi que de mécanismes de retour d'information et de réponse.

**Pourquoi ?** Le suivi de la mise en œuvre est essentiel pour s'assurer que les projets sont mis en œuvre conformément aux obligations contractuelles et pour évaluer la performance globale du partenaire.

**Quand ?** Le suivi de la mise en œuvre est permanent et se déroule tout au long de l'année de mise en œuvre.

**Qui ?** Le HCR est chargé de coordonner l'ensemble du processus de suivi et d'assurer des synergies continues entre le suivi des résultats et le suivi de la mise en œuvre. Il s'agit de vérifier si les activités ont été menées comme prévu, notamment en se rendant sur les lieux des projets et/ou en consultant les parties prenantes, les personnes déplacées de force et les apatrides.

**À garder à l'esprit :** Compte tenu du fait que les organisations des Nations unies sont soumises au principe de l'audit unique des Nations unies, le contrôle conjoint des performances est vivement encouragé. Sauf accord spécifique avec le partenaire des Nations unies, la vérification financière des rapports des agences des Nations unies n'est pas requise.

**Préparation et réponse aux situations d'urgence :** Le HCR peut procéder à une vérification financière accélérée du projet à l'aide du formulaire abrégé, en cas d'urgence, les dépenses

examinées devant être incluses dans le prochain formulaire long de vérification financière standard.

- 7.4.3 Le HCR et ses partenaires surveillent conjointement la mise en œuvre en documentant les difficultés et en formulant des recommandations ou des appréciations via PROMS à la partie concernée au cours de l'année de mise en œuvre.
- 7.4.4 Le partenaire communique les données conformément à la liste des indicateurs et à la fréquence des rapports convenus dans le plan de travail du projet et en utilisant le système ou l'outil de collecte de données convenu par l'opération et stipulé dans l'accord. Le HCR valide les résultats communiqués par le partenaire.
- 7.4.5 Les partenaires soumettent des PFR périodiques dans PROMS lorsqu'au moins 70 pour cent des prépaiements précédents sont déclarés comme dépenses. Ces PFR périodiques ne sont pas soumis à des dates d'échéance fixes. Les opérations du HCR vérifient les performances et les dépenses financières d'un partenaire avant de débloquer chaque prépaiement ultérieur.
- 7.4.6 Le PFR de fin est le dernier PFR pour un plan de travail de projet et est soumis après la date de fin de la période de liquidation du plan de travail du projet. Ce rapport est essentiel pour le contrôle financier et la clôture. L'opération du HCR et le partenaire conviennent des dates d'échéance et des périodes de rapport pour le PFR de fin, et les documentent dans le plan de travail du projet avant sa signature. Tous les partenaires **doivent soumettre un rapport de fin de projet au plus tard le 15 février** suivant l'année de mise en œuvre.
- 7.4.7 Le HCR exige des partenaires qu'ils soumettent au moins deux PFR<sup>25</sup> par an (généralement en milieu et en fin d'année), sauf indication contraire dans le plan de travail du projet, conformément à l'évaluation.
- 7.4.8 Un PFR doit être présenté dans la même devise que le plan financier. Si un partenaire effectue des dépenses dans une ou plusieurs autres devises, celles-ci doivent être converties dans la devise du rapport :
- **Compte bancaire dédié** : les dépenses sont converties en fonction de la date de retrait/paiement et du taux de change de la banque.
  - **Compte bancaire commun** : les partenaires suivent leurs règles internes pour la comptabilisation des dépenses et documentent les taux de change appliqués.
- 7.4.9 **Les coûts d'appui indirects** du partenaire sont d'abord fixés dans le plan financier et calculés automatiquement lors de la déclaration des dépenses dans le modèle PFR, sur la base des dépenses déclarées à ce jour. Le HCR n'exige pas systématiquement des documents justifiant les détails des transactions liées à ces activités de soutien, mais les partenaires peuvent être tenus de fournir ces documents sur demande.
- 7.4.10 Dans les cas où l'évaluation des risques du plan de travail du projet, où la soumission

<sup>25</sup> Sauf si la période de mise en œuvre du plan de travail du projet est inférieure à 12 mois.

d'un rapport sur le personnel a été considérée comme un contrôle nécessaire avec chaque PFR, ou à la demande du HCR lors d'une vérification financière, le partenaire fournit une ventilation des frais de personnel imputés au projet lorsqu'il soumet son PFR, via PROMS. Pour ces partenaires, les opérations du HCR doivent vérifier que **les frais de personnel du partenaire** sont conformes à ses politiques, systèmes et procédures en matière de ressources humaines, ainsi qu'aux dispositions de l'accord de partenariat et de coopération.

- 7.4.11 **Vérification des projets** : Tout au long de l'année, les services du HCR doivent procéder à des vérifications financières et de performance des projets avant d'accepter chaque PFR du partenaire et de débloquer le prépaiement suivant.
- 7.4.12 La **vérification des performances des projets** implique un examen sur dossier par le HCR à l'aide des modèles de PROMS, à la suite de la soumission d'un PFR. Elle comprend l'analyse des difficultés, des recommandations et des appréciations, le suivi des partenaires et le suivi conjoint, l'examen des réactions des personnes déplacées de force et des apatrides par le biais des mécanismes de retour d'information et de plainte pertinents, et l'évaluation des résultats déclarés par le partenaire.
- 7.4.13 La **vérification financière d'un projet** implique que le HCR examine les pièces justificatives financières sur place ou à distance pour s'assurer de l'exactitude des dépenses déclarées. Cette vérification est effectuée à l'aide des modèles de vérification financière (long et court) dans PROMS. Le HCR ne recourt à la vérification financière à distance que dans des circonstances exceptionnelles, pour les partenaires classés à faible risque dans l'ICA/Q, et/ou dans les cas où les vérifications récentes n'ont pas fait état de faiblesses, avec une justification documentée dans le modèle de PROMS. En cas d'urgence, ou lorsque le versement du prochain prépaiement est requis d'urgence, le HCR peut procéder à une **vérification financière accélérée à l'aide du formulaire abrégé**. Cette mesure ne peut être appliquée que lorsque l'attente de la vérification financière complète compromettrait la capacité à fournir des services ou une assistance essentiels et/ou conduirait le partenaire à préfinancer d'une autre manière la poursuite des activités. Toute dépense examinée dans le cadre du formulaire abrégé accéléré doit ensuite être incluse dans la vérification financière standard suivante (formulaire long).
- 7.4.14 **Vérification financière à distance** : Le HCR n'applique la vérification financière à distance que dans des circonstances exceptionnelles et uniquement pour les partenaires dont les vérifications récentes n'ont pas identifié de faiblesses.
- 7.4.15 Le partenaire rend compte des progrès accomplis par rapport aux objectifs des indicateurs tout au long de la mise en œuvre, comme convenu dans le plan de travail du projet. Le HCR analyse les progrès au cours de la vérification de la performance du projet et entreprend la vérification financière du projet sur la base de la vérification de la performance. Une recommandation est ensuite présentée à la direction générale du HCR, afin de déterminer s'il convient de débloquer le prochain prépaiement sur la base du taux de dépense et en tenant compte de la demande du partenaire. Si le solde inutilisé des prépaiements précédents est inférieur au seuil de dépenses de 70 %, les circonstances entourant la recommandation de débloquer le prépaiement doivent être documentées dans PROMS.

## 7.5 Ajustements

7.5.2 Le HCR et/ou le partenaire identifient les ajustements à apporter aux projets sur la base du suivi de la mise en œuvre. Ces ajustements sont coordonnés par le HCR et le partenaire. Il existe deux formes d'"ajustement" :

(a) une modification (lorsque le changement n'affecte pas le champ d'application de l'accord en ce qui concerne le calendrier, les résultats escomptés, le budget total, la flexibilité budgétaire au niveau des résultats ou d'autres facteurs contractuels contraignants) ; et

(b) un amendement (lorsque le champ d'application de l'accord ou l'une de ses composantes doit être modifié).

**Pourquoi ?** Le HCR et ses partenaires se communiquent de manière transparente et en temps voulu les résultats du suivi de la mise en œuvre et les recommandations d'action, en ajustant les projets si nécessaire.

**Quand ?** Le HCR ou un partenaire peut demander des ajustements au plan de travail d'un projet en fonction des besoins, mais au plus tard à la **mi-décembre** de chaque année.

**Qui ?** Les cadres supérieurs du HCR sont habilités à signer les amendements. Les partenaires respectifs sont consultés avant qu'une décision finale ne soit prise sur toute modification de projet.

**Préparation et réponse aux situations d'urgence :** Dans des cas exceptionnels, y compris lors d'une déclaration d'urgence, le HCR peut étendre le champ d'application d'un accord de financement de projet par le biais d'un amendement (par exemple, pour couvrir un nouveau résultat ou une nouvelle zone géographique) sans nouvelle recommandation de l'IPMC - si le partenaire a une expérience antérieure, une capacité prouvée et est disposé à étendre son champ d'application.

7.5.3 **Les changements administratifs** - tels que la mise à jour du **nom ou du compte bancaire d'un partenaire** - ne **sont pas** considérés comme des amendements mais doivent être traités avec le même sérieux. Ces modifications concernent des données financières et contractuelles essentielles et doivent être vérifiées par le HCR. Malgré leur nature administrative, ces modifications requièrent une diligence stricte, car elles comportent des risques importants.

7.5.4 Une **modification du plan de travail d'un projet** comprend l'ajout ou la suppression d'actifs sous droit d'utilisation, de produits et/ou d'indicateurs, l'ajustement du budget du plan financier, la modification des dates de mise en œuvre du projet ou la réaffectation du budget au sein du plan financier au-delà de la flexibilité budgétaire appliquée au niveau des produits.

7.5.5 **Estimation des dépenses de fin d'année par les partenaires** : Le 15 novembre au plus tard, le HCR doit demander à tous ses partenaires une estimation soigneusement

étudiée des dépenses qui devraient être engagées sur le site<sup>26</sup> d'ici au 31 décembre. Cette estimation est obligatoire pour tous les plans de travail des projets dont la date de fin de mise en œuvre est fixée au 31 décembre, qu'une prolongation exceptionnelle soit attendue ou approuvée ou non. L'estimation doit être basée sur les meilleures informations financières disponibles à la date limite de soumission. Lorsqu'une estimation est soumise à l'adresse<sup>27</sup>, aucune PFR n'est requise et aucune vérification formelle de l'estimation n'est nécessaire. Cependant, les estimations doivent être examinées pour vérifier leur plausibilité par rapport aux tendances des dépenses antérieures. Ces estimations sont essentielles pour : finaliser les amendements au partenariat avant la fin novembre ; optimiser l'utilisation des niveaux opérationnels ; fournir des projections financières globales de fin d'année ; évaluer les impacts des taux de change ; et assurer une comptabilité de fin d'année conforme aux normes IPSAS pour les coûts du partenariat.

7.5.6 La période de mise en œuvre du plan de travail du projet se termine généralement le 31 décembre, et la période de liquidation se poursuit pendant un mois, ou selon d'autres modalités. Au cours de cette période, le partenaire peut régler les engagements financiers pris avant la date d'achèvement, mais ne peut pas prendre de nouveaux engagements ni mettre en œuvre de nouvelles activités. Si des circonstances indépendantes de la volonté du HCR et/ou du partenaire, telles que des catastrophes et des risques naturels, des problèmes de sécurité ou des fonds affectés, nécessitent une prolongation, le partenaire peut en faire la demande via PROMS avant la fin du mois de novembre. L'opération du HCR évalue toutes les demandes et détermine celles qui sont envoyées pour approbation au bureau (pour les opérations nationales) et au siège (pour le bureau et le siège). Si les demandes d'extension sont approuvées, l'opération du HCR et le partenaire modifient le contrat du plan de travail du projet au plus tard le 31 décembre dans Cloud ERP.

7.5.7 Les partenaires dont les extensions du plan de travail du projet ont été approuvées **doivent toujours se conformer à la date limite de soumission du PFR du 15 février**, en déclarant les dépenses encourues jusqu'au 31 décembre de l'année de mise en œuvre précédente. Un PFR final supplémentaire sera nécessaire pour couvrir toute dépense encourue pendant la période de mise en œuvre prolongée approuvée au cours de l'année suivante.

### **Plan de travail du projet et PFA correspondante Résiliation**

7.5.8 Le HCR et le partenaire ont tous deux le droit de mettre fin à un plan de travail de projet et à l'accord de financement correspondant, pour quelque raison que ce soit et à tout moment, en adressant une notification écrite à l'autre partie.<sup>28</sup> Les opérations du HCR peuvent mettre fin à un accord pour motif valable avec effet immédiat. Les événements qui entraînent la résiliation immédiate d'un accord sont énumérés dans les [conditions du](#)

<sup>26</sup> Cela inclut les coûts des biens et/ou services **acquis ou consommés avant la fin de l'année**, même si le paiement a lieu pendant la période de liquidation de l'année suivante.

<sup>27</sup> Les montants estimés peuvent être communiqués par les partenaires par courrier électronique, sans autre justificatif.

<sup>28</sup> [Les conditions de partenariat](#) de l'accord précisent le nombre de jours de préavis requis en fonction de la raison de la résiliation. Les obligations en cas de résiliation ou d'expiration sont également énumérées.

partenariat.<sup>29</sup> Le processus de résiliation suit les conditions décrites dans les conditions de partenariat de l'AFP et les conditions préalables applicables. Les parties concernées s'efforcent de minimiser l'impact négatif sur les communautés affectées au cours du processus de résiliation, en documentant les causes et les mesures prises à des fins d'audit.

7.5.9 Chaque fois que le personnel du HCR ou d'un partenaire dispose d'informations indiquant qu'un membre du personnel de l'une ou l'autre partie a eu un comportement inapproprié, notamment en matière de fraude, de corruption ou d'exploitation, il doit en faire part au [Bureau de l'inspecteur général](#) du HCR ([IGO](#)). Dans le cadre du traitement de l'allégation, le Bureau de l'Inspecteur général peut demander l'assistance du HCR, qui peut demander qu'un auditeur de projet prenne en compte l'information dans la conduite d'un audit financier ou spécial. Les conditions de partenariat de la PFA stipulent que les partenaires ont le devoir de signaler rapidement à l'OIG les allégations de mauvaise conduite impliquant le personnel d'un partenaire ou des fonds du HCR. Les allégations d'exploitation et d'abus sexuels doivent être signalées directement à l'OIG, avec le représentant du HCR en copie. Ce faisant, le partenaire veille à minimiser le préjudice causé à la/aux victime(s) et à respecter les exigences en matière de confidentialité et de protection des données, en plus de toute exigence communiquée par le Bureau de l'Inspecteur général.

#### **Suspension ou exclusion d'un partenaire**

7.5.10 Si un partenaire viole grossièrement les termes de l'accord, est ajouté à une liste de sanctions reconnue par les Nations Unies, adopte un comportement éthique inapproprié, refuse de prendre des mesures correctives et/ou refuse de se soumettre à un audit, il peut être suspendu ou exclu du partenariat avec le HCR au niveau national, régional et/ou mondial.

7.5.11 Le siège du HCR soutient tout examen en consultation avec l'opération concernée, son bureau et l'OIG. La décision finale de suspendre ou d'exclure le partenaire est prise par le siège du HCR, après un examen approfondi. **Le siège du HCR est chargé de refléter dans le PPNU, au moyen d'un indicateur de risque, toute décision ultérieure de suspendre ou d'exclure un partenaire de la collaboration du HCR au niveau national, régional et/ou mondial, en ajoutant un indicateur de risque au profil du partenaire.**

7.5.12 Lorsqu'un partenaire est suspendu ou interdit, le HCR ne peut signer aucun nouvel accord avec lui tant que la suspension n'a pas été levée, sur recommandation du directeur du bureau régional du HCR.

#### **Abandon de l'APP et/ou absence de plan de travail pour l'année suivante :**

7.5.13 L'accord de principe est généralement aligné sur la durée pour laquelle le partenaire a été sélectionné.<sup>30</sup> Un CFP peut être modifié pour être interrompu et/ou il peut être décidé de ne pas établir de nouveau plan de travail de projet pour l'année suivante :

<sup>29</sup> La version la plus récente est toujours celle qui est considérée comme actuellement applicable/obligatoire, à l'exception des accords signés antérieurement avec une référence à une version antérieure.

<sup>30</sup> Par conséquent, il n'est pas nécessaire de conserver le partenariat.

- si les performances d'un partenaire sont insuffisantes ;<sup>31</sup> ou
- en cas de changements importants dans le financement, de déclaration d'urgence ou de nécessité de réorienter la stratégie pluriannuelle de l'opération.

7.5.14 Dans ces cas, l'IPMC recommande en temps utile à la direction générale du HCR de modifier l'accord de principe avec un calendrier révisé pour qu'il se termine à la fin de l'année de mise en œuvre en cours, et/ou de ne pas créer immédiatement un nouveau plan de travail pour l'année à venir.

7.5.15 Le haut responsable du HCR est habilité à mettre fin à un accord de partenariat public-privé, mettant ainsi un terme au partenariat à la fin de l'année de mise en œuvre et/ou à ne pas établir de nouveau plan de travail pour l'année suivante. Le HCR doit partager la décision et le retour d'information associé avec le partenaire concerné au plus tard le 15 octobre pour l'année suivante.

## 8. MONTRER LES RÉSULTATS

### 8.2 Phase de présentation des résultats

8.2.2 Au cours de la phase de présentation des résultats, l'accent est mis sur l'examen, la réflexion et la présentation des résultats annuels, qui englobent les objectifs et les exigences globaux. En termes de gestion du partenariat, l'accent est mis sur les processus liés aux rapports annuels des partenaires, à l'audit des projets et à la clôture des plans de travail des projets.

### 8.3 Rapports finaux des partenaires

8.3.2 Les partenaires doivent présenter un rapport à la fin de la période du projet. L'opération du HCR, en consultation avec le partenaire, fixe des délais spécifiques pour chaque élément du rapport. Toutefois, certaines dates clés doivent être respectées :

- Rapport sur les résultats finaux avant le 31 janvier ;
- Le rapport narratif de fin de projet avant le 15 février ; et
- Le rapport financier de fin de projet (PFR) pour le 15 février.

**Pourquoi ?** Les rapports de fin de projet des partenaires fournissent une vue d'ensemble détaillée des progrès accomplis dans la réalisation des activités et des résultats prévus, ainsi que de la qualité de leur mise en œuvre. Il permet de réfléchir à leur performance globale et constitue une documentation importante de leur travail.

**Quand ?** Les partenaires sont censés soumettre leurs rapports de fin de mission aux dates spécifiées dans le plan de travail de leur projet. Le HCR vérifie les données et les informations communiquées par les partenaires, y compris la **validation des résultats**, les rapports narratifs et la **vérification financière** de fin de projet avant la fin du mois de février de l'année suivant la mise en œuvre.

<sup>31</sup> Le manuel du programme du HCR à l'intention des partenaires fournit des paramètres pour les performances insuffisantes et donne des conseils supplémentaires dans de tels cas.

**Qui ?** Les opérations du HCR sont chargées de veiller à ce que les partenaires soumettent leurs rapports finaux en temps voulu.

- 8.3.3 Le HCR coordonne un exercice de vérification physique de tous les biens du HCR prêtés aux partenaires en vertu de clauses de droit d'utilisation, sur une base annuelle ou en cas de réaffectation entre partenaires.<sup>32</sup> Les partenaires sont tenus de faciliter la visite du HCR ou d'autres personnes dûment autorisées et de coopérer avec eux.
- 8.3.4 Tout intérêt gagné par un partenaire directement en raison d'un accord financé par le HCR peut être utilisé par le partenaire pour des activités conformes aux objectifs du partenariat et sera documenté conformément aux règles financières du partenaire. Toutefois, si les règles financières du partenaire exigent la restitution des intérêts perçus, ceux-ci seront remboursés au HCR et déclarés au moyen des pièces justificatives pertinentes, lors de la soumission du PFR. Ce montant ne doit pas être comptabilisé en tant que dépenses dans le PFR.
- 8.3.5 Les revenus autres que les intérêts perçus par le partenaire directement en raison d'un accord financé par le HCR sont déclarés par le partenaire dans le cadre du PFR suivant la réception des revenus, au moyen des pièces justificatives pertinentes, lors de la soumission du PFR. Ce montant ne doit pas être déclaré en tant que dépenses dans le PFR. Il s'agit notamment des recettes d'assurance résultant des demandes d'indemnisation liées au projet, des activités génératrices de revenus et du remboursement de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Le cadre supérieur du HCR est habilité à approuver si ces revenus non liés aux intérêts seront utilisés par le partenaire pour des activités conformes aux objectifs du partenariat, ou si le montant sera remboursé au HCR.
- 8.3.6 **Évaluations de projets :** Lorsqu'un donateur demande une évaluation d'un partenariat spécifique, l'opération du HCR en assure la planification, la gestion et la réalisation. L'accès aux données et aux informations d'un partenaire est assuré pour les évaluations menées par le bureau d'évaluation du siège du HCR. Les conclusions et les enseignements tirés des évaluations sont examinés avec les partenaires en vue d'une amélioration.

#### 8.4 **Audit de projet basé sur les risques**

- 8.4.2 Le siège du HCR passe des contrats avec des sociétés de services d'audit ("auditeurs de projets") qui réalisent des audits de projets des partenaires financés par le HCR.<sup>33</sup> Les auditeurs de projets sont engagés pour une durée maximale de trois à cinq ans dans le cadre d'un accord-cadre, à l'issue d'une procédure de passation de marchés menée

---

<sup>32</sup> Le siège du HCR peut organiser et effectuer des vérifications à distance des véhicules équipés de systèmes de suivi et de certains équipements informatiques, lorsque cela est possible.

<sup>33</sup> La performance des auditeurs du projet, la qualité des rapports d'audit et leur respect des conditions contractuelles seront évalués par le HCR et le Comité des commissaires aux comptes des Nations unies afin d'obtenir une assurance crédible, cohérente et de haute qualité du travail effectué, et pourront également être évalués par l'OIOS/IAS. Le siège du HCR s'efforcera d'obtenir un retour d'information de la part des opérations et des partenaires du HCR sur la performance et la qualité du travail d'audit de projet sur le terrain et des services fournis par l'auditeur de projet désigné dans leurs domaines respectifs.

par le siège du HCR. Un cahier des charges sera signé par le HCR avec les auditeurs pour le travail d'audit annuel spécifique à effectuer à la suite d'une procédure d'appel d'offres secondaire.

**Pourquoi ?** Les audits de projets fournissent une assurance raisonnable qu'il n'y a pas d'erreurs ou de divergences significatives dans les PFR et que les fonds ont été utilisés de manière appropriée. Une approche fondée sur les risques permet au HCR d'optimiser ses ressources et de se concentrer sur les projets présentant des risques plus élevés ou sur les domaines dans lesquels un examen plus approfondi est nécessaire pour une gestion et une responsabilité efficaces.

**Quand ?** Les audits de projet sont généralement réalisés après la fin de la période de mise en œuvre et la soumission du rapport de fin de projet par le partenaire. Toutefois, dans des cas exceptionnels, l'audit de projet peut avoir lieu pendant la période de mise en œuvre du projet ou jusqu'à six ans après la clôture du projet.

**Qui ?** Les bureaux régionaux et le siège du HCR sont responsables de la supervision des audits de projet. L'opération du HCR est chargée de coordonner le travail d'audit du projet, de veiller au respect des délais et des résultats attendus, et de s'assurer que les audits de projet sont menés avec intégrité et professionnalisme.

**À garder à l'esprit :** Les **partenaires gouvernementaux** audités par leur autorité nationale d'audit ne sont pas soumis à l'audit de projet du HCR. Le HCR respecte le principe de l'audit unique des Nations unies et ne réalise donc pas d'audit de projet sur d'autres **entités des Nations unies** mettant en œuvre des projets financés par le HCR.<sup>34</sup> Les accords de subvention ne font pas non plus l'objet d'un audit de projet.

8.4.3 Le HCR détermine les plans de travail des projets ou les accords non standard mis en œuvre par les partenaires qui doivent faire l'objet d'un audit de projet. Plusieurs facteurs sont pris en compte dans ce processus :

- Les nouveaux partenaires du HCR sont souvent sélectionnés pour faire l'objet d'un audit afin de garantir une gestion financière et une responsabilité adéquates dès le début de leur partenariat.
- Les partenaires dont le risque évalué est faible et qui n'ont pas fait l'objet d'une opinion d'audit modifiée lors d'audits antérieurs peuvent se voir accorder une priorité moindre pour les audits de projets.
- Les projets impliquant des activités à haut risque ou opérant dans des contextes difficiles peuvent être prioritaires pour les audits.
- Les résultats du suivi de la mise en œuvre et des vérifications du HCR peuvent également influencer la décision de réaliser un audit de projet.
- Les budgets des plans de travail des projets sont considérés comme un indicateur du volume des activités.
- Les demandes d'audit peuvent être faites sur la base des exigences spécifiques des donateurs ou à la demande d'un représentant ou d'un directeur.
- Les coûts et les avantages de la réalisation d'un audit sont pris en compte, afin de garantir l'optimisation des ressources.

<sup>34</sup> Les organisations des Nations unies sont exclusivement soumises aux dispositions relatives à l'audit externe et interne stipulées dans le règlement financier et les règles de gestion financière des Nations unies, ainsi que dans leurs politiques et procédures financières respectives.

- 8.4.4 Dans les cas où un partenaire utilise l'un des cabinets d'audit engagés par le HCR pour l'audit de projet en tant qu'auditeur statutaire, le HCR peut convenir, avec le partenaire et les auditeurs concernés, d'effectuer un audit de projet unique du partenaire. Ceci est soumis à la condition que l'audit réponde aux exigences du HCR en matière d'audit de projet. Les partenaires sont tenus d'informer l'opération du HCR, qui informe ensuite le bureau et le siège du HCR lorsque cette situation s'applique.
- 8.4.5 Dans le cadre de l'énoncé global des travaux, les auditeurs de projet sont mandatés pour effectuer ou mettre à jour le QIC du partenaire, le cas échéant.<sup>35</sup>
- 8.4.6 Le HCR soumet les PFR de fin de projet du partenaire aux auditeurs du projet dès que possible, et avant le 16 mars de l'année qui suit l'année de mise en œuvre du projet.
- 8.4.7 Les auditeurs de projet sont tenus de réaliser l'audit conformément aux [normes internationales de gestion de la qualité \(ISQM\)](#) les plus récentes pour les entreprises qui réalisent des audits et des examens d'états financiers, ainsi que d'autres missions d'assurance et de services connexes.
- 8.4.8 L'opération du HCR se coordonne, le cas échéant, avec les auditeurs de projet et les partenaires pour s'assurer que le calendrier de l'audit de projet ne perturbe pas les partenaires et reste conforme aux délais fixés. Le HCR facilite les réunions d'audit de projet qui incluent les partenaires (briefing d'entrée et réunion de clôture).
- 8.4.9 L'auditeur de projet doit fournir des projets de rapports d'audit, y compris un projet de lettre de gestion et de QIC (le cas échéant), aux partenaires et au HCR via PROMS, en prévoyant jusqu'à sept jours pour les commentaires, avant la finalisation.
- 8.4.10 Le certificat d'audit final, composé d'un rapport d'audit avec une opinion claire<sup>36</sup> sur le PFR audité, d'une lettre de gestion et d'un QIC (le cas échéant), est fourni au partenaire et au HCR via PROMS par l'auditeur de projet avant la fin du mois d'avril. Pour les partenaires évalués comme présentant un risque faible et ayant reçu un avis d'audit non modifié lors d'un précédent processus d'audit des Nations Unies, le QIC ne sera pas réévalué pendant une période de cinq ans à compter de la date du QIC. En cas d'avis modifié (avec réserve, défavorable, déni de responsabilité), le QIC sera exigé. En outre, le partenaire ou l'opération du HCR peut demander qu'un QIC soit réalisé pour des raisons liées au risque, telles que la nécessité d'une évaluation indépendante des améliorations mises en œuvre par le partenaire. Le certificat d'audit suit les normes et les formats d'audit généralement acceptés.<sup>37</sup> En cas de prolongation exceptionnelle de la mise en œuvre et/ou de la liquidation du projet approuvée par le HCR, l'opération et l'auditeur de projet négocient une date limite révisée pour la soumission de l'attestation d'audit correspondante.

---

<sup>35</sup> Si un audit est prévu, le QIC ne sera pas réévalué pendant une période de trois ans à compter de la date du dernier QIC.

<sup>36</sup> Conformément aux [normes internationales d'audit](#), les auditeurs émettent l'une des opinions suivantes : une opinion non modifiée, une opinion avec réserve, une opinion défavorable ou une impossibilité d'exprimer une opinion.

<sup>37</sup> Les normes d'audit généralement admises (GAAS) sont des ensembles de normes au regard desquelles la qualité des audits est réalisée et peut être jugée. Plusieurs institutions ont développé de tels ensembles de principes, qui varient selon les pays et/ou les territoires.

8.4.11 Si l'auditeur du projet identifie des observations d'audit significatives, y compris des fautes éventuelles telles que la fraude et la corruption de la part des partenaires, le cadre supérieur du HCR les transmet immédiatement à l'OIG, au siège du HCR et au bureau régional du HCR, le cas échéant.

8.4.12 Les opérations et les partenaires du HCR sont tenus de prendre les mesures qui s'imposent pour donner suite aux **recommandations de l'audit du projet**. L'opération du HCR fournit toutes les recommandations d'audit pour le suivi du partenaire dans la matrice via PROMS. Il est essentiel que le HCR soumette en temps voulu les rapports d'audit de projet au Comité des commissaires aux comptes des Nations unies (UN BoA) pour que ce dernier puisse se forger une opinion et tirer des conclusions sur les états financiers du HCR.

8.4.13 **Pour les audits de projet assortis d'une opinion d'audit non modifiée ou sans réserve**, l'examen et l'approbation par le HCR des mesures prises par le partenaire et les opérations pour mettre fin à la recommandation de l'audit de projet doivent être effectués par le bureau compétent du HCR ou par le siège du HCR. **Pour les audits de projet avec des opinions d'audit modifiées (qualifiées, défavorables ou avec déni de responsabilité)**, le siège du HCR doit donner son approbation.

## 8.5 Clôture du projet

8.5.2 La clôture des plans de travail des projets est effectuée par l'opération du HCR via PROMS,<sup>38</sup> afin de garantir la clôture financière correcte du projet, y compris le retour de tous les fonds non utilisés et le rapprochement des transactions financières.

**Pourquoi ?** Pour que les comptes du HCR soient clôturés en temps voulu et que les états financiers soient préparés.

**Quand ?** La clôture du projet a lieu après la fin de la liquidation du contrat, l'achèvement de tout audit de projet applicable et le retour de tous les fonds non dépensés par les partenaires au HCR.

**Qui ?** Les opérations du HCR sont chargées de superviser le processus de clôture du projet.

8.5.3 Les partenaires sont invités, via PROMS, à restituer tous les soldes non dépensés et les recettes reçues directement dans le cadre de l'accord financé par le HCR (c'est-à-dire les indemnités d'assurance, les activités génératrices de revenus et les remboursements de TVA), **au plus tard le 31 mars** de l'année qui suit la mise en œuvre du projet, sauf si des prolongations exceptionnelles ont été approuvées.

## 9. HISTORIQUE

<sup>38</sup> Le [manuel du programme du HCR à l'intention des partenaires](#) fournit des orientations, y compris les exigences relatives à la clôture d'un plan de travail de projet.

**9.2** Cette note d'orientation remplace la version précédente v1.0 publiée en 2024.